



Bordeaux

Lille

Lyon

Marseille

Metz

Nantes

Paris

Toulouse

AVIVA France

Rapport sur le projet AVIVA Europe Présentation du 17 mars 2010

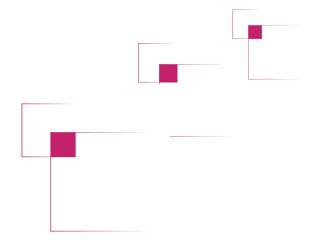
SECAFI Diagnostic Stratégie Emploi
Société d'expertise comptable
inscrite au Tableau
de l'Ordre de Paris/Ile-de-France

Siège social :
20, rue Martin Bernard
75647 Paris Cedex 13
Tel : 01 53 62 70 00
www.secafi.com



■ Synthèse	Page 3
■ Analyse des activités	Page 12
> Bancassurance	Page 13
> Réseaux / Retail	Page 16
> Marketing - Relation clients	Page 21
> Produits vie et prévoyance	Page 25
> Produits dommage et santé	Page 29
> Secrétariat général - Informatique	Page 32
> Finances / risques	Page 37
> Ressources Humaines	Page 41
> Annexes	Page 45





SYNTHESE



Synthèse (1/8) : Un dispositif européen original par rapport aux organisations de vos principaux concurrents

- Aviva Europe présente plusieurs traits originaux par rapport aux dispositifs de transformation mis en œuvre par d'autres groupes d'assurance
 - > Un regroupement de taille limitée, qui aboutit à une organisation de dimension comparable à celle d'un grand pays chez AXA ou Allianz
 - > Une organisation entièrement nouvelle
 - Sans existant ou acquis en termes de solutions, d'outils de mutualisation, au contraire d'Aviva au Royaume Uni
 - Qui est encore en cours de construction sur plusieurs activités
 - Qui a adopté d'emblée un discours « centralisateur » mais où les choix restent encore ouverts entre concentration des moyens ou de s'appuyer sur des équipes déjà structurées dans les pays
 - > Un choix de structure matricielle qui ne semble pas avoir été adopté à ce point par les autres groupes de services financiers (sauf les BFI) et qui s'inspire plutôt d'organisations développées par de grandes entreprises industrielles
 - Qui présente plusieurs dangers
 - De déploiement uniforme, qui serait mal adapté à certaines fonctions et générerait des redondances nouvelles avec les pays et des coûts de coordination supplémentaires...
 - D'empilement des coûts à différentes strates des organisations
 - De confusion des besoins entre structures projet et organisations permanentes
 - > Un pari stratégique sur l'harmonisation européenne des marchés



Synthèse (2/8) : Le bilan des transformations réalisées dans d'autres groupes

- Le bilan des expériences de transformation dans le secteur des assurances fait ressortir les enseignements suivants :
 - Des réorganisations de niveau « groupe » qui s'attachent dans un premier temps à redistribuer la responsabilité des décisions
 - Des champs de mutualisation de moyens entre grands pays relativement étroits au démarrage, étendus progressivement
 - Chez AXA par exemple, la mondialisation des organisations a d'abord porté sur des métiers qui se prêtaient à une organisation mondiale (gestion d'actifs, grandes entreprises, gestion réassurance) puis sur les infrastructures ; la création de métiers mondiaux sur le « retail » ne remonte qu'à cette année.
 - Des projets de mutualisation à vaste échelle (mondiaux le plus souvent)
 - Qui n'excluent pas des partages de bonnes pratiques plus limités
 - Le rôle **structurant des méthodologies et des organisations de conduite de projets**
 - Les **premières opérations de transformation ont été réalisées au sein des pays**, dans une logique d'amélioration continue
 - Les opérations transnationales interviennent plus tardivement et touchent en premier l'informatique
 - Les réductions d'effectifs dans les organisations ont pour origine des projets « pays », et ont répondu à des failles dans les organisations héritées du passé
 - Dispersion des moyens sur de nombreux sites
 - Défauts de qualité, de processus
 - De nombreux projets de taille limitée

Synthèse (3/8) : Les organisations européennes

- Les organisations européennes rassembleraient près de 200 collaborateurs, dont près de la moitié à la fonction finance
 - > 47 postes sont localisés à Paris – la proportion pourrait atteindre près de 1/3
 - > Un soutien important des équipes pays : près de 500 personnes seraient déclarées comme actives au niveau européen, dont 113 pour la France
- Toutes les organisations européennes ne sont pas à leur configuration cible
 - > Dans certains cas, il est à espérer que « l'esprit de système » ne conduira pas à faire occuper toutes les cases de l'organigramme théorique
 - Lorsque les compétences des pays sont robustes et permettent d'appliquer un principe de subsidiarité dans la conduite des projets (l'Europe ne fait que ce que les pays ne peuvent pas prendre en charge)
 - Lorsque l'organigramme théorique est très en avance sur la réalité opérationnelle (par ex systématisation du service delivery RH)
 - D'autant que plusieurs projets ont déjà connu des évolutions notables par rapport aux intentions d'origine et que donc le rôle d'Aviva Europe pourrait être amené à évoluer du « faire » vers un rôle de coordination des efforts

Synthèse (4/8) : quels territoires de légitimité pour les organisations Aviva Europe ?

- Des choix de positionnement qui seront déterminants pour la priorisation et la conduite des projets

	Bancassurance	Retail	GRC et marketing	Produits	IT& OPS	RH	Finance
Centralisation des décisions	+ (signature contrats)			Risque de retarder les décisions?	+ décisions architecture		politique investissement
Contribution aux revenus	++ gains de contrats		+	++ idées - innovation			Intérêt gestion plus centralisée investissements?
Organisation industrielle	?		Centres d'appel?		++ support initiatives amélioration de performance opérationnelle	paie?	
Gestion des coûts					+ négociation fournisseurs / centres de compétences développement?		
Méthodes et outils		++ partage pratiques - outils aide à la vente	++ segmentation / partage savoir faire direct / outils CRM	++ outils de tarification - lancement produits		+ : formations, recrutement	++
Normes et contrôles		+ benchmark efficacité commerciale				+	++

Synthèse (5/8) : les projets identifiés

■ Projets orientés client ou aide à la vente

- Produits innovants
- Bancassurance IARD
- Fidélisation
- Aviva Sales Word
- Outil informatique front end
- Catalogue produits

■ Projets orientés vers la centralisation des décisions

- Mutualisation gestion investissements
- Réassurance
- Achats

■ Projets orientés vers l'organisation « industrielle »

- Infrastructure Europe
- Desktop strategy
- « Modèle unique » bancassurance
- Core application

■ Projets orientés organisation interne

- Projets de transformation par activité (ex HR transformation)
- et conception organisationnelle

■ Projets orientés optimisation financière

- Succursalisation
- Solvency II

Description et commentaires
apportés oralement

Synthèse (6/8) : scénarios d'impacts sur les organisations et les salariés

- Un scénario de fort risque immédiat sur l'emploi ne semble pas le plus probable - deux points à surveiller en revanche : le niveau de contrôle ou de prescription exercé par l'Europe et les enjeux d'adaptation des salariés des fonctions centrales

Matrice évaluation impacts sur les organisations et les salariés

	Bancassurance	Retail	GRC et marketing	Produits vie	Produits dommages	IT& OPS (IT)	IT& OPS (OPS)
Projets structurants	BA IARD - plate forme de gestion mutualisée	ASW (Aviva sales World)	Base de données commune (stade de réflexion) - front end	Catalogue - produits innovants - MCEV	Catalogue produits	Infrastructures - desktop strategy-core application	conception organisation - autres en cours de réflexion

Organisation Europe trop récente =>?

Scénario de court terme (horizon 12 mois)

Impacts sur le niveau de contrôle et la marge de décision	modéré	modéré	?	modéré?		élevé	?
Impacts sur les relations de travail / le multiculturel	sensible	limité (cas individuels)	modéré	modéré		sensible?	?
Impacts sur les conditions d'emploi							
Impact potentiel sur les niveaux d'emplois (projets Europe)	improbable	0?	renforcement?			semble limité à court terme	limité à quelques activités : achats?
Impact potentiel sur les niveaux d'emplois (projets France)	Starification		renforcement?				Starification

Evolutions possibles?

Impacts sur le niveau de contrôle et la marge de décision		potentiellement sensible (reporting /benchmark /PAC)		sensible ?			
Impacts sur les relations de travail / le multiculturel		limité (cas individuels)	sensible	modéré			
Impacts sur les conditions d'emploi		rémunérations?					
Impact potentiel sur les niveaux d'emplois		?				éventail des possibles assez large	



Synthèse (7/8) : quels premiers enseignements à ce stade ?

- Le projet européen avance par tâtonnements et sous de nombreux aspects reste à construire
 - La communication de l'automne dernier a « mis la charrue avant les boeufs » en posant certains axes du projet sans que leur faisabilité ait été établie
 - Il n'est donc pas surprenant que l'annonce du modèle organisationnel cible ait été repoussée de plusieurs mois par rapport à la date prévue :
 - Parce qu'il faut clarifier une stratégie avant de la traduire en décisions d'organisations et d'infrastructures
 - Parce que les marchés en Europe restent fragmentés
 - Parce que le plan annoncé en octobre comportait des volets qui n'ont pas encore été mis en œuvre par des groupes ayant capitalisé des années d'expérience de projets de transformation
- L'expérience des transformations mises en œuvre par Allianz et AXA montre l'intérêt d'une approche par petits pas pour rôder et valider la méthode
 - Chez Aviva, ce sont aussi les projets soit à fort contenu concret, soit s'appuyant sur un existant qui semblent sortir le plus vite de la phase de réflexion préliminaire
 - Plutôt que bouleverser l'existant, la dynamique européenne s'installerait mieux sur des activités nouvelles où la mise en commun de ressources ne se heurterait pas à des différences réglementaires ou de marché et ne conduirait pas à créer des redondances organisationnelles (par ex: produits de poche, assurance emprunteurs...)
- Pour autant, les impacts des projets européens devraient se manifester dans les prochains mois
 - De manière certaine pour les cadres d'Aviva France, qui pourraient voir leur latitude de décision limitée par le contrôle des décisions, notamment financières, par l'Europe
 - Et de façon plus sensible pour les fonctions centrales que pour les équipes de vente ou production



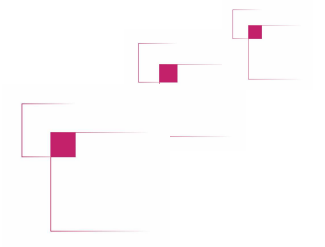
Synthèse (8/8) Un dispositif européen qui reste à compléter sur le plan de la GPEC et du dialogue social

■ **L'impact des projets sur les compétences représente un facteur clé de réussite de « QUANTUM LEAP » sur le fond et la forme**

- **Gestion prévisionnelle des RH** : l'anticipation des changements induits par les projets en matière d'effectifs prévisionnels, d'évolution des compétences et des parcours professionnels résultants sont certes pris en compte par des services comme la formation ou le recrutement. Néanmoins, ces sujets devraient constituer des priorités et être considérés à part entière dans l'organigramme EUROPE.
- **La démarche GPEC** devrait constituer un axe central de la démarche de gestion des RH et enrichir significativement les échanges Pays/Europe & Fonctions opérationnelles/RH.

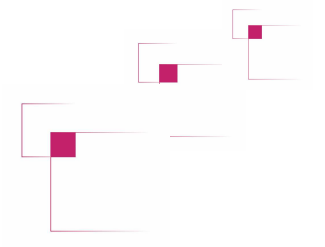
■ **Coordonner la définition de la norme et le dialogue social qui accompagne et valide cette définition**

- Le dialogue social ne peut se concevoir que si l'émission de la règle (normes, convention...) et la discussion de celle-ci s'effectuent, ou au moins s'initient, dans des instances à périmètre équivalent.
- **Concrètement, les projets « QUANTUM LEAP » devraient tout naturellement être d'abord discutés au Forum Européen ou au sein d'une structure de CEE créée au périmètre d'Aviva Europe à condition que cette instance soit dotée des moyens de cette discussion : information consultation et possibilité de l'expertise (c.f.nouvelle Directive de l'U.E. sur les CEE).**
- **S'ajoute au principe du périmètre équivalent et le renforce, le fait même que le dialogue européen participe directement au caractère suffisant de l'information des élus dans les pays concernés sur les projets qui leur sont soumis.**
- En effet, même si les représentants des salariés restent surtout intéressés par les conséquences des projets engagés dans leurs pays respectifs, il demeure que la comparaison avec ce qu'il advient de ces mêmes projets dans les autres pays européens, comme les réactions de leurs collègues européens, constituerait pour chacun d'eux, un élément d'information significatif pour se forger une opinion.



ANALYSE DES ACTIVITES





Bancassurance



■ Description de l'existant :

Cette Division est structurée en 3 pôles (hors AFER) :

- Bancassurance aujourd'hui alimenté par Antarius (et par Sogessur jusqu'en décembre 2009). Le potentiel est aujourd'hui limité, mais la perspective de Bâle III (qui obligerait les banques à défalquer les participations dans des compagnies d'assurances de leurs fonds propres) constituerait une opportunité
- Développement partenariats Dommages avec Volvo, Ford, Mazda et Mercedes. On notera que les partenariats auto représentent 40% des affaires nouvelles d'Eurofil. Des opportunités existent avec la distribution spécialisée (risque de concurrence avec les entreprises de crédit à la consommation ?)
- Développement partenariats Vie (hors bancassurance) : l'objectif est notamment de travailler avec les institutions de prévoyance

Le département compte 9 personnes au total, dont 3 impliquées dans des projets européens



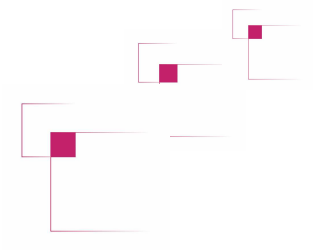
■ 3 projets Quantum européens :

- Développement de l'assurance dommage en bancassurance (CM01) : sur ce sujet, la France propose de réfléchir à partir de la plateforme Eurofil qui est le seul outil de cette nature qu'AVIVA ait en Europe
- Programme de fidélisation (CM07)
- Bancassurance single model qui travaille deux axes
 - Gouvernance : s'orienter vers des joint ventures plus pérennes que de simples partenariats de distribution
 - (SS07) Plateforme de gestion mutualisée qui se traduit par l'unification des outils et de la gestion en Espagne, qui est un marché de prévoyance et non d'épargne

■ Commentaires :

- De notre point de vue, le véritable territoire de légitimité d'une organisation pan-européenne de bancassurance est de mettre en œuvre les moyens pour obtenir des contrats
- L'expérience espagnole semble difficilement reproductible en France :
 - Les produits sont différents
 - Le degré d'automatisation des opérations ou l'effet des volumes pour AFER permettent à la France d'avoir des coûts de gestion plus bas que la concurrence sur ses partenariats Vie (15 pb pour Antarius, encore moins sur AFER).





Retail



RETAIL : une organisation compatible « EUROPE » et un projet majeur : « AVIVA SALES WORLD » (ASW)

- L'organisation France est en conformité avec le standard européen
 - La répartition par réseau est devenu le standard européen
 - Une exception : l'AFER, qui relève du retail au niveau Europe et des partenariats en France
- L'implication de RETAIL France se situe à plusieurs niveaux :
 - 2 collaborateurs détachés auprès du Directeur « RETAIL » Europe (réseau AVIVA et réseau courtage) ;
 - 2 collaborateurs chargés de projet (Rémunération et management de la productivité) ;
 - 1 correspondante ASW et fidélisation.
- Le projet majeur ASW regroupe tous les projets européens « RETAIL » :
 - Ce projet global est composé de 7 sous-projets spécifiques répartis en 3 « laboratoires » situés en France, Pologne et Irlande.
 - Pour constituer ces 7 sous projets, le principe général a été de considérer l'ensemble des composantes de l'action commerciale interne et externe, de les réunir en 7 grandes fonctionnalités (du recrutement au trading) et à l'intérieur de chacune d'elles, de déterminer des champs d'intervention permettant d'atteindre l'objectif assigné.
 - L'objectif assigné est d'augmenter la productivité de la fonction commerciale de 30% d'ici 2010, soit +30% d'unité de ventes. Cet objectif global est complété par des indicateurs de réussite attachés aux composantes de chaque fonctionnalité.



Les 7 projets de ASW définissent et s'adressent aux étapes clés de l'action commerciale

- Recrutement →
 - { critères de recrutement
 - { process de sélection
 - { formation – intégration
- Carrière des commerciaux →
 - { Évolutions de carrière multi-canaux
 - { Carrières types
 - { Programmes de certification
- Formation →
 - { Schéma général
 - { e-learning
 - { Académie de Ventes AVIVA
- Supports de ventes →
 - { Principes
 - { « boîte à outil » du commercial
 - { Catalogue des outils et services
- Rémunération et incentives →
 - { Harmonisation des systèmes
 - { Catalogue des rémunérations, bonus et commissions
 - { Incentives « paneuropéens »
 - { Centralisation de la fonction « achats »
- Management de la productivité →
 - { Process du management de l'activité
 - { Management de la contre performance
 - { Programme pour l'intégration des nouveaux distributeurs
 - { Comportements commerciaux
- Conformité et contrôle de la qualité →
 - { Cadre de la conformité
 - { Méthodes et outils
 - { Mesures de la qualité



Avantages et inconvénients du projet ASW pour les commerciaux : des conditions de mise en oeuvre à examiner avec vigilance

- Pour les commerciaux, encadrants et encadrés, les outils structurant la démarche commerciale sont à l'expérience source d'une meilleure performance :
 - > par la comparaison sur des critères semblables entre les clients ou/et les distributeurs dans un même portefeuille, entre secteurs ou encore avec la concurrence ;
 - > par la facilitation des échanges d'informations entre les différents réseaux grâce à des standards communs d'évaluation de la clientèle.
- Toutefois, 4 conditions sont à remplir :
 - > laisser le temps d'appropriation, ce qui suppose une démarche de formation et de conviction associées ;
 - > ne pas complexifier l'outil dans son ergonomie et dans la diversité des données brutes et des indicateurs résultant pour une population généralement peu disposée à tout ce qui peut être assimilé à de l'administratif ;
 - > laisser une place suffisante à l'initiative (par exemple le nombre de visites par client ou distributeurs, les réunions d'informations...) et la capacité de justifier les écarts par rapport aux indicateurs standards (notamment par le résultat final obtenu, i.e. « la transgression positive ») ;
 - > établir une cohérence entre les standards et les indicateurs définis par le projet et les critères d'évaluation (d'où l'attention particulière à porter à ASW, dont l'aspect globalisant a de ce fait des conséquences sur les rémunérations et les conditions de travail).



ASW pourrait avoir un impact centralisateur sur les centres de décision de l'action commerciale

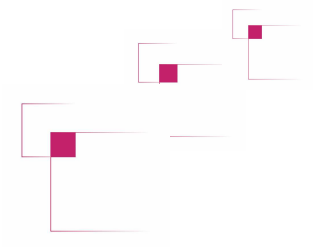
- **Reste que le découpage d'un process suivant des schémas d'organisation rationnels fait partie intégrante de toute élaboration d'un système informatique de collecte et de traitement des données.**

- La communication sur le projet ne fait état que d'un sous-projet informatique intitulé « FRONT END ». Celui-ci est présenté comme un outil d'aide à l'organisation et à la décision pour les commerciaux.
- Toutefois, côté Direction informatique, on évoque un prolongement sous forme de base de données.

- **Tout dépend de l'utilisation qui en sera faite. Si l'information reste au niveau des opérationnels (encadrants et encadrés), cette application favorisera la productivité à condition de doser les contraintes citées précédemment.**

Si par contre, l'outil permet de faire remonter l'information et surtout son traitement au niveau européen, les conséquences seraient très différentes.

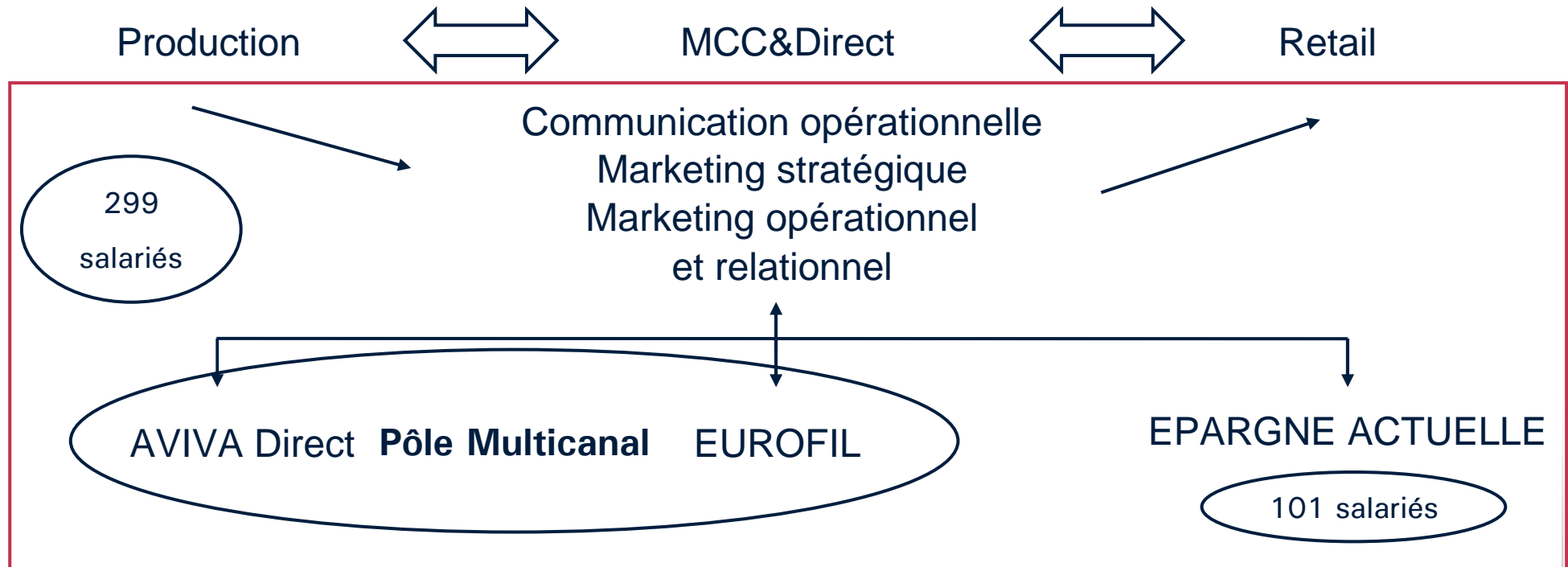
- La comparaison des performances entre les pays et les réseaux serait porteuse du risque de pilotage plus ou moins centralisé par la Direction Europe des plans commerciaux des pays. Ce pilotage pourrait prendre la forme d'orientations, d'arbitrages entre actions et réseaux, mais aussi budgétaires, les financiers voyant là la possibilité toujours souhaitée par eux d'évaluer le retour sur investissement de chaque Euro investi dans une action commerciale.
- Certes, les réseaux indépendants seraient moins placés sous pression « intégrationniste » que les réseaux propriétaires (i.e. AEC), mais globalement la conséquence générale serait bien une perte d'autonomie des pays au profit de la Région.



Marketing communication clients & Direct



Une organisation marketing classique qui a évolué vers l'opérationnel



- Les ressources de MCC&DIRECT sont séparées suivant 2 grands ensembles :
 - D'une part, un marketing de communication et de conception des actions, qui est organisé par segments de marchés;
 - D'autre part les fonctions de mise en œuvre de ces actions, tant au niveau global auprès des réseaux de distribution chargés qu'auprès du client final.
- Le fait de loger dans la fonction Marketing en plus des fonctions classiques d'analyse du marché et de conception des actions, les opérationnels du Marketing Direct (plateformes de téléacteurs et internet d'EUROFIL et d'AVIVA DIRECT) de manière à disposer « sous le même toit » du savoir-faire et de l'expérience terrain sur ces sujets considérés comme prioritaires, constituent à la fois une originalité et un atout.



Des évolutions à moyen terme sous 3 influences

1. Le regroupement du Marketing Stratégique « Vie » et « Dommages »

L'objectif est d'harmoniser les approches auprès des 2 fonctions « produits » tant en termes :

- de segmentation de la demande (catégories et caractéristiques communes à ces catégories) ;
- de base de données clients issue aussi bien de la fonction RETAIL que des entités « multi canal » ou Epargne Actuelle.

2. Le développement du Marketing direct et d'Internet

- la situation est hétérogène en interne pour la qualité des bases de données et de reporting des actions entre les réseaux directs et les indirects
- La sophistication des outils est jugée en retrait par rapport à des compétiteurs externes (notamment banques)
- l'objectif est de faire que l'expérience du direct bénéficie à l'indirect en M.D et Internet.

3. Les projets européens

- Il n'existe pas de projet abouti. Mais, les sujets traités consistent en :
 - la publicité avec un appel d'offres sur 4 Agences de publicité ;
 - la segmentation (Service model) ;
 - un Front End Internet commun. Une réflexion menée par 2 personnes se prolongerait sur les actions marketing en commençant par leur recensement avec leurs historiques ;
 - la définition de l'offre en recherchant les points de convergence qui pourrait amener à la construction d'un produit européen.

Cependant, si des structures de rencontre sur ces sujets existent et fonctionnent, il n'existe pas actuellement de fonction d'arbitrage pour prendre une décision.

On ne peut émettre que des hypothèses sur l'organisation future mais souligner la nécessité d'en anticiper les conséquences en GPEC

■ Des tendances à confirmer :

- au-delà des projets spécifiques, on pourrait émettre l'hypothèse d'une orientation dans un 1^{er} temps vers l'échange des bonnes pratiques et dans un 2^{ème} temps à une spécialisation par centre d'expertise ;
- les limites à ces tendances sont les spécificités réseaux comme les agents en France.

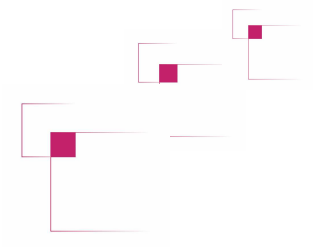
■ Ces tendances permettraient d'identifier 3 types d'évolutions ayant des conséquences sur les salariés de MCC & DIRECT :

- l'évolution des périmètres entre multi canal et réseaux (au moins sous forme d'échanges),
- l'évolution des techniques mises en œuvre en termes de base de données clients/actions, et d'actions MD et Internet avec les techniques informatiques associées ;
- l'évolution tenant au développement de l'intégration dans un ensemble organisationnel européen structuré par la répartition des compétences clés dans une certaine mesure.

■ L'adaptation des salariés est à anticiper d'autant plus qu'il s'agit d'une population jeune.

- par l'élaboration conjointe (hiérarchie/RH-Formation/intéressé) et la mise en œuvre anticipée de plans d'actions précis en termes de parcours de formation et de moyens pour les réaliser,
- par l'évaluation de la quantité de travail induite par la transformation de l'organisation en tenant compte de la spécificité des métiers du marketing avec des délais limités dans le temps et générateurs de goulots d'étranglement.





Produits Vie - Prévoyance



Produits Vie (1/3) : mise en place d'une nouvelle organisation mi-2008 mariant compétences techniques et marketing

■ Description de l'existant :

La direction compte un effectif de 43 personnes et est structurée au tour de 4 activités principales :

- Un département développement produits qui rassemble des compétences actuarielles pour la définition des produits et des chefs de produits rassemblés par gamme (épargne et retraite d'une part, prévoyance de l'autre). Ce département incorpore un poste dédié à la veille et la recherche de produits innovants (17 personnes hors assistantes)
- Une équipe projets transversale aux activités de la direction : par exemple l'application de Sarbanes Oxley, les projets liés aux évolutions de la fiscalité (3 personnes)
- L'unité en charge des calculs de la MCEV (Valeur Intrinsèque), qui est un des formats de présentation des résultats et de suivi de la rentabilité chez AVIVA (8 personnes)
- Une équipe de gestion et suivi des engagements techniques (10 personnes)
 - Inventaire et calcul des provisions mathématiques
 - Appui aux services de gestion
 - Etats réglementaires
 - Gestion de la réassurances
 - Pilotage des marges techniques

Les unités sont de petite taille (5-10 personnes) avec des postes individualisés

Ces activités reposent sur la mise en œuvre de compétences assez spécifiques soit à Aviva France, soit à forte technicité

Produits Vie (2/3) : une organisation de la collaboration pan-européenne seulement émergente

■ Une organisation Europe pas encore structurée

- Une cible organisationnelle de 11 équipes légères – tarification, failles de produits – mais qui n'est pas en place
 - Les premières retombées de l'Europe sont d'avoir fait travailler ensemble les équipes produits des pays
- Peu de sollicitation de la France par le niveau européen jusqu'ici
 - Projet catalogue encore en phase de collecte d'informations
 - Sollicitations ponctuelles

■ Un partage d'outils et méthodes qui reste confiné aux calculs de MCEV

- A l'exception de l'équipe MCEV, qui travaille sur des modèles développés sur la base du logiciel « Prophet » adopté par le groupe, il n'y aurait pas d'outils européens ;
 - Les méthodes de calcul MCEV sont définies au niveau du groupe
 - encore faut-il préciser que les modèles de calcul de la MCEV (développés en France à l'origine) – s'ils procèdent de l'application de méthodes groupe – doivent être adaptés aux produits existant en France

■ Quelle évolution du champ d'intervention de Aviva Europe?

- Le scénario d'une conception centralisée des produits ne nous semble pas le plus probable - est-il pertinent si tel est le cas de déployer l'organisation européenne cible plutôt que d'appliquer un principe de subsidiarité (charger un pays de coordonner la réflexion sur une gamme de produits).
- Un des champs d'intervention de Aviva Europe pourrait être de produire des normes ou des généralisations de bonnes pratiques par exemple de lancement des nouveaux produits, à condition de trouver un équilibre entre harmonisation et réactivité
 - Un contrôle trop rigide des lancements de produits dans les pays au niveau de l'Europe (approbation formelle dans tous les cas) s'exercerait notamment au détriment de la réactivité.



Produits Vie (3/3) : des projets d'impact jusqu'ici limité

■ Les projets Européens hors réglementaire

➤ Catalogue produits :

- L'intention affichée dans la présentation aux analystes le 22 octobre d'un catalogue de produits unique sur l'Europe se traduit pour le moment par une étape d'inventaire des produits et de leurs caractéristiques « commerciales » plus que techniques
- En France, le développement de produits suit une logique de « versions » avec modernisation des contrats anciens => le classement des « produits » est-il homogène entre pays Européens ?
- Compte tenu des différences de marché, de fiscalité..., l'harmonisation des catalogues de produits au sein de Aviva Europe peut-il aller au-delà de la mise en place de « briques » communes et de la définition de normes et principes de tarification ?

➤ « Innovative products » (produits innovants)

- Le projet a jusqu'ici consisté à lancer une nouvelle Unité de Compte structurée dans différents pays d'Europe, qui n'avaient pas les compétences de gestion pour développer ce composant
- Ces initiatives pourraient être étendues soit à des produits à faible complexité / faible marge (« produits de poche ») ou à une partie des développements de produits à faible différenciation réglementaire (assurance emprunteur par exemple ?) plus que sur des redéploiements de l'existant

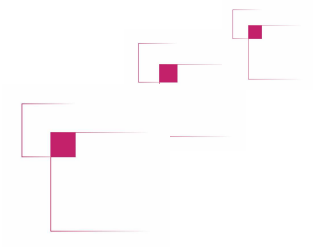
■ Des projets réglementaires ou techniques qui seront mobilisateurs de ressources et pourraient servir de « prototypes » à plus de partage de méthodes ; mais le niveau Aviva Europe est-il pertinent ?

- Approfondissement MCEV : faire face à des demandes de fréquence plus forte, d'utilisation comme outil de suivi de la rentabilité des familles de produits
- Solvency II : un cadre qui concerne l'ensemble du groupe et pas seulement l'Europe

■ Scénarios d'impact

- Impact sur les relations multi-culturelles de travail : probablement appelé à croître => collaborateurs à préparer à travailler plus dans un cadre européen
- Impact sur le niveau de contrôle et la prise de décision : potentiellement assez élevé – est un point de vigilance
- Impact sur la localisation des activités et le dimensionnement des équipes : probablement faible
 - Compétences « rares » - au vu des effectifs dédiés à la conception produits, y a t-il un « *business case* » valide de centralisation ?





Produits dommages – Santé



■ Description de l'existant :

Depuis la réorganisation de l'été dernier, la Branche est structurée en :

> 5 divisions Marchés :

• Particuliers (responsables produits et des actuaires)	15 personnes	} Equipes de souscription dédiées
• Professionnels	X personnes	
• Entreprises	X personnes	
• Construction	X personnes	
• Agricole	X personnes	

> La Paix (protection juridique)

> Les offres non fabriquées (ONF) achetées à d'autres fournisseurs. Il s'agit essentiellement de produits d'assistance, produits par RAC (10 M€ de primes par an) et de certaines couvertures auto achetées via des courtiers (Chubb ou Solly Azar)

> Courtage Santé : équipe d'inspecteurs spécialisée sur les relations avec les courtiers (marque AMIS),

> Support Produit (écriture des conditions, configuration produits)

NB : pour Eurofil, la souscription est transférée dans MCC mais les contrats restent gérés par la Branche dommages



■ Projets européens :

Le responsable Dommages-Santé européen (Stuart Purdy) n'a été nommé que début 2010

Il n'y a qu'un seul chantier européen à ce jour, « Product catalogue », qui vise à mettre sous un même format de présentation les produits des différentes filiales d'Aviva (que contient un contrat donné ?). Aujourd'hui, on n'en est qu'à l'architecture du catalogue, mais il devrait être prêt avant fin 2010

Par ailleurs, une version dégradée du portail Agents Généraux est en test en Pologne

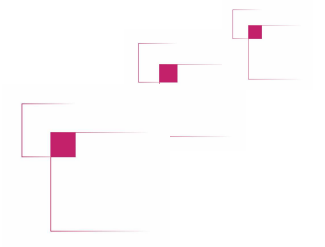
On notera l'existence de groupes de travail : souscription, actuariat (UK, Canada, Irlande), risque Agricole (Italie, Irlande, Pologne)

Des études d'urbanisation des SI au niveau européen seraient en cours

■ Commentaire :

A ce stade, l'approche du Groupe semble prudente. Ceci pourrait s'expliquer à la fois par le retard pris dans la mise en place d'une organisation européenne au niveau de la Branche et par la diversité des situations qui exige au préalable un état des lieux.

La source la plus évidente de synergies dans un univers complexe se situerait dans le partage de bonnes pratiques (portail AG, extension de produits, etc.)



Secrétariat général - Informatique



■ Description de l'existant à la DSI : effectif total environ 400 personnes

La DSI est désormais structurée en :

Effectifs à préciser ?

- 4 départements techniques : Infrastructure, Architecture, Etudes SI et Assistance
- 2 départements études dédiés aux métiers : Vie et Dommages
- 2 départements fonctionnels : Reporting et Contrôle interne

La part des effectifs externes est faible.

Elle est marquée par la spécificité des compétences techniques et l'imbrication avec les métiers.

Si les départements Infrastructures et Assistance, d'une part, et les départements dédiés aux métiers, d'autre part, sont très imbriqués dans Aviva France, les autres entités de la DSI ont vocation, à des degrés divers, à fonctionner de manière croissante en interface avec la structure européenne :

- par construction pour le Reporting, notamment suite à la nouvelle organisation qui décalque la structure d'Aviva France sur celle d'Aviva Europe
- dans une moindre mesure pour le contrôle interne, qui est déjà soumis aux contraintes Groupe via SOX (coordination de la gestion du risque opérationnel au niveau européen ?)
- dans le cadre des réflexions sur l'urbanisation des systèmes d'information pour Architecture et Etudes SI



■ Description de l'existant aux opérations : 3 départements

- **Indemnisation / dommages** : 350 personnes tous marchés (hors grêle et agricole qui dépendent des produits vie), répartis sur Paris (env 150), les deux sites Eurofil (Rouen, Le Mans) et 3 sites de province (Marseille, Nancy et Tours) d'une vingtaine de personnes chacun
- **Santé et support réseau** : moins de 200 personnes sur Paris et Lyon sur 3 activités
 - Plateforme de gestion santé : forte volumétrie d'activité, dématérialisée à plus de 90%
 - Support et assistance agents : surveillance du portefeuille et assistance aux agents pour la souscription
 - Encaissements : rapprochements des encaissements-décaissements réalisés par les agents et recouvrement
- **DORC** : environ 350 personnes
 - Opérations épargne: souscriptions, mouvements, successions
 - Prévoyance et technique (70 pers sur activités Aviva Direct)

La DORC se caractérise par une granularité d'équipes fine (nombreux couples produits-réseaux) et un taux d'automatisation (starification) en croissance) ; de ce fait les interventions des équipes tendent à se recentrer sur le traitement des exceptions et des cas les plus complexes

■ Autres activités

- Logistique : environ 100 personnes
- Achats : environ 20
 - 1 responsable des achats à Aviva Europe / équipe non constituée
- Sécurité



Projets européens :

■ Infrastructure Europe :

- Dans l'état actuel le projet ne consisterait qu'à regrouper les machines (hors MVS) avec un impact emploi très faible
 - On peut s'interroger sur la pertinence d'une infrastructure européenne, au delà des datacenters MVS situés au Royaume-Uni. Le petit datacenter parisien (2.000 m²) pourrait héberger les activités d'autres pays.
 - Au vu des exemples Allianz et AXA, un plan de convergence plus ambitieux n'est pas à exclure (mutualisation graduelle des équipes systèmes et architecture comme chez AXA Tech) mais Aviva Europe procure t-il une différence d'échelle suffisante pour qu'un tel plan se justifie : chez AXA et Allianz, les projets sont de niveau groupe

■ Desktop strategy :

- Les études actuelles portent sur le groupage des achats et un scénario de virtualisation : applications sur serveur et non sur le poste de travail
- Une réflexion très amont aurait été conduite (qui n'est pas au stade projet) sur le sujet du coût total d'utilisation d'un poste de travail (TCO) avec appel à idées auprès de fournisseurs. Il reste que les conditions techniques (harmonisation des masters ou contenus applicatifs des postes) ne seraient pas remplies pour passer à un stade plus avancé

■ Core Application

- Ni AXA ni Allianz n'ont beaucoup avancé sur le sujet (hors infrastructures et une partie des applications centrales) au bout de plusieurs années – l'ambition suggérée le 22 octobre d'une harmonisation applicative poussée à l'horizon 2012 ne nous paraît pas sérieusement fondée



■ Core Application (suite)

- Le projet n'aurait pas réellement avancé en 16 mois, et pourrait faire l'objet de réorientations
- Deux propositions ont émergé pour avancer sur ce thème à partir de projets existants
 - sur la partie bancassurance où l'Espagne met en place un système unique pour ses 6000 distributeurs à Valence ; ce système pourrait être éventuellement répliqué dans d'autres pays (mais pas en France)
 - De la part de la France, engager ce processus de définition d'outils communs avec le projet Front End (CM 03) de gestion des relations compagnie- distributeurs
 - Il se décompose en 4 parties : client segmentation, data, front end et marketing
 - Est posé à cette occasion la question d'un data-warehouse commun

■ Projets logistiques

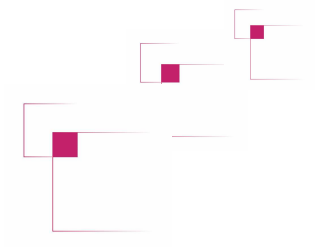
- Constitution d'une fonction achats européenne mais pas encore de projet finalisé
- Réflexions (pas de projet identifié) sur la mutualisation de certains contrats logistiques

■ Opérations

- Des réflexions auraient été conduites sur une démarche de centres de services partagés mais sans analyse de faisabilité ou d'intérêt technique ; compte tenu des différences de gamme de produits, d'outils... entre pays, cette « intention » nous paraît très prématurée.

■ Commentaires complémentaires :

- La recherche de synergies en matière de systèmes d'information est complexe dans le domaine de l'assurance, en raison notamment des différences entre pays et du faible nombre de progiciels métiers.
- On notera que quatre personnes se sont succédés au poste de DSI européen en un laps de temps assez court



Finances - risques



Finance et risques (1/3) : une prédominance d'unités de taille limitée et spécialisées

■ Description de l'existant

- > La cible organisationnelle de 170 postes se répartit entre activités spécialisées généralement de petite taille
 - Comptabilité générale et consolidation : 120 personnes environ, mais réparties en environ 15 unités généralement de petite taille
 - Le back office trésorerie est l'unité la plus importante (30 personnes environ) du fait du nombre d'opérations de règlements des sinistres
 - La comptabilité Vie (15 pers en 2 équipes), la comptabilité dommages (env 10) et la gestion des valeurs mobilières (env 10) sont les autres activités déployant 10 personnes ou plus
 - Contrôle budgétaire : environ 10 personnes (y compris saisie des factures) – étendu récemment du GIE à l'ensemble des activités de Aviva France
 - Actuariat réserves et dommages : 6 personnes – actuariat financier et suivi des traités de réassurance
 - Contrôle de gestion (indicateurs activité et prévisions de résultats) : environ 15 pers – récemment regroupées
 - Direction des risques: en cours de renforcement – destinée dans l'organisation groupe à sortir du périmètre finances
 - FCRF (contrôle interne) : 3 personnes en cours de renforcement dont le rôle est de définir les process et méthodes et qui s'appuie sur les équipes métiers pour la mise en œuvre
 - Gestion des actifs et des investissements issue de la direction technique Vie : environ 20 personnes réparties en 3 activités :
 - Direction des investissements : politique d'investissement et gestion actif passif
 - Livre d'ordres UC : suivi et contrôle des mouvements sur UC
 - Gestion du capital économique : équipe renforcée pour faire face au projet Solvency II

■ Facteurs d'évolution

➤ Une direction finances Europe qui atteint déjà une taille significative

- En un an d'existence, **l'effectif de la fonction finance Europe a atteint environ 90 collaborateurs** soit près de la moitié des équipes Aviva Europe – ceci constitue un point **d'attention fort**, car deux questions se poseront à court terme :
 - **Quel sera le poids de l'Europe dans les décisions de gestion financière ?**
 - **Comment éviter l'empilement des coûts et la redondance des organisations, d'autant qu'il existait déjà des formes de normalisation et d'interaction avec le groupe ?**
- Elle est organisée par process un peu différemment de la France
 - Reporting, actuariat, contrôle de gestion et conduite du changement – les autres pays européens s'aligneraient sur cette structuration, la France étant une case à part dans l'organigramme européen
- France et Irlande ont des fonctions financières de plein exercice plus que les autres pays ; le poids des obligations réglementaires est un facteur déterminant de spécificité et dimensionnement des équipes financières

➤ Des outils communs déjà en place

- La France a adopté des outils groupes (Oracle, Prophet), ce qui n'est pas le cas de tous les pays => un plan de convergence est en cours
- Il n'y aurait pas de plan de comptes commun, ce qui est un obstacle à plus d'intégration de la fonction finance au niveau de l'Europe

Finance et risques (3/3) : un poids des contrôles qui irait s'accroissant ?

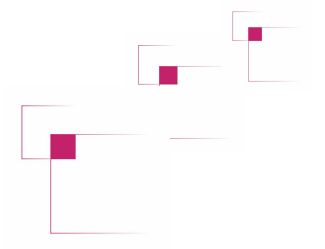
■ Les projets Européens hors réglementaire

- Mutualiser la gestion des investissements
 - Mais la mise en commun de la gestion de la trésorerie se heurte à des contraintes réglementaires ou de faisabilité fiscale
 - En outre, une mutualisation trop poussée privera les pays d'une marge d'autonomie importante et notamment de moyens de pilotage de leur résultat
- Réassurance
 - La politique de réassurance est dans les pays; en revanche la mise en œuvre se faisait déjà beaucoup au travers de la captive groupe
 - L'Europe entend aller vers des formes de mutualisation mais n'aurait pas d'équipe actuellement; pour certaines branches qui ne sont développées qu'en France (agricole, construction), l'intérêt d'une gestion européenne n'est pas flagrant.
- Succursalisation
 - Les autorités européennes ayant répondu par la négative à la demande des assureurs de disposer d'un régime groupe (appréciation de la solvabilité à l'échelle du groupe et non des pays), la succursalisation aurait pour intérêt de mieux mutualiser le capital réglementaire et de réduire le nombre de régulateurs à l'échelle européenne
 - Déjà mis en œuvre ou en cours dans certains pays
 - Irlande mais la maison mère est irlandaise ; en cours Italie IARD, Danube
 - Pour la France,
 - Faisabilité très incertaine pour la Vie compte tenu de la taille (réaction des autorités de contrôle) et des partenariats en cours avec AFER et Antarius dont l'assentiment serait nécessaire
 - En dommages, les besoins de fonds propres sont moindres => potentiellement plus facile à réaliser mais d'intérêt secondaire
- Finance transformation: c'est à dire modèle organisationnel cible
- Solvency II

■ Scénarios d'impact

- Impact sur les relations multi-culturelles de travail : le poids des équipes européennes devrait accroître les demandes
- Impact sur le niveau de contrôle et la prise de décision : potentiellement élevé – est un point de vigilance fort (investissement, reporting et approbations budgétaires...)
- Impact sur la localisation des activités et le dimensionnement des équipes : impact qui serait limité à court terme mais avec une pression à moyen terme pour limiter la duplication des coûts ?
 - Les effectifs dédiés aux activités potentiellement mutualisables - compétences génériques, investissements de mise en œuvre limités et risques faibles (par exemple, comptabilités auxiliaires fournisseurs, immobilisations...) - sont assez modestes même à l'échelle d'un pays comme la France (10 ou moins) => dans plusieurs cas, les projets ne se justifiaient pas économiquement





Ressources Humaines



L'organisation européenne se répartit l'ensemble des fonctions RH suivant un mode d'élaboration allant de la norme à son application dans les pays

(voir organigramme en annexe)

- **3 Directions se répartissent les projets par grandes fonctionnalités RH** (recrutement, contrat de travail, gestion des rémunérations, gestion de carrières, responsabilité sociale) et suivant 3 étapes successives :

émission des normes → traduction applicative de la norme → mise en œuvre.

- **les centres d'expertises** au nombre de 4. Leur rôle est d'émettre les normes s'appliquant au recrutement, au contrat de travail, à la gestion de carrières et à la responsabilité sociale.
 - **les services opérationnels ou partagés (Delivery)** comprenant le recrutement, l'administration des personnels, la formation, l'aide au management, la gestion de carrière et de la performance et l'informatique. Leur rôle est de traduire les normes pour qu'elles soient appliquées.
 - **les « Business Partners »** ou plus simplement les Responsables de Ressources Humaines répartis par fonction et par pays. Leur rôle est d'aider et de veiller à la mise en œuvre sur le terrain des règles.
- En périphérie, la logistique de la gestion de projet (méthodes « mode projet », recrutement et communication interne et institutionnelle) ;

L'ensemble de la structure RH Europe semble doter de sa forme définitive. **Par contre, les recrutements de la partie applicative (« Service Delivery ») restent à réaliser à l'exception de sa Directrice qui vient d'arriver.**

- Nous exprimons un doute sur l'intérêt d'aller au bout de la constitution des équipes « service delivery » à ce stade, puisqu'il y a peu d'activités mutualisées dans les faits



L'élaboration des projets européens crée un contexte tendu pour l'encadrement RH

- **L'organisation France s'est adaptée à la structure européenne** avec les « Services partagés » (Delivery) et les « Business Partners » (BP)
- **Les principaux projets en cours en Europe et en France :**
 - Mise en place de « Services partagés » en correspondance avec « Service Delivery » ;
 - Transformation des fonctions RH en correspondance avec la nouvelle organisation RH et globale à venir ;
 - Participation aux projets « Aviva Sales World » (v retail) pour les volets à contenu RH;
 - Système d'Information RH européen (SIRH) «WORKDAY » développé par le responsable informatique RH France dans les pays du Danube et prévu en France pour la fin de l'année ;
 - Evolution des prestations d'ADP sur la paie par externalisation (outsourcing) du traitement et non plus la simple maintenance applicative (projet France).
- **Pour les effectifs impliqués, les projets européens créent une forte tension :**
 - les projets se font à effectif constant d'où un accroissement de la charge de travail globale
 - les RRH (BP) assurent aussi des fonctions « experts » ou des projets « Europe » (voir tableau en annexe) ce qui crée un contexte tendu dû :
 - à l'organisation matricielle « experts » / BP au niveau Europe avec le maintien d'une hiérarchie France ; notons à ce sujet que la logique matricielle est poussée très loin dans l'organisation théorique (au niveau des activités RH) et risque de provoquer empilement des coûts et des besoins de coordination;
 - à l'approche pragmatique des problématiques qui, compte tenu des aléas de la circulation de l'information, peut être source d'incertitude sur les lignes directrices de chaque projet ;
 - à la croissance continue des effectifs européens qui génère un surcroît d'activité.

Il apparaîtrait donc judicieux que les budgets projets comportent les temps / collaborateurs Europe et pays nécessaires à leur réalisation, et que les conséquences en soient tirées en termes de nombre de collaborateurs nécessaire dans la fonction RH France.

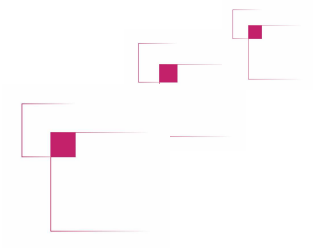


Malgré de nombreuses incertitudes, le projet RH paraît plus avancé que les autres et serait moteur dans la conduite du changement

- Il reste que les organisations, tant européenne que française, ne sont pas définitives.
 - Comme les autres fonctions, mais sans doute de manière plus prégnante que les autres sauf l'Informatique, la Direction des Ressources Humaines est dans l'attente du schéma général d'organisation (organisation design) pour adapter ses structures et les postes qui les composent, aux besoins des fonctions supports et opérationnels.
 - Les projets structurants comme le SIRH sont dans la même expectative.

- Pourtant le projet européen en matière de RH serait plus avancé que les autres :
 - Cela dénoterait une approche « culturelle » de la conduite du changement dans le sens d'harmoniser la culture de l'entreprise entre les différents pays ;
 - Harmoniser les standards, les règles et les pratiques RH conduirait à créer un référentiel commun à tous les salariés européens sur ce qui les concerne directement et individuellement ;
 - Positionner ainsi « en proximité », le « point d'entrée » de l'harmonisation européenne serait de ce fait rendre le changement perceptible à tous salariés et leurs représentants ;
 - Toutefois, on peut relativiser cette interprétation en remarquant que les process RH sont assez standardisés entre les entreprises, et particulièrement au niveau européen malgré les différences de législation du travail. De ce fait, l'existence d'un référentiel d'expériences externes permettrait d'avancer plus vite en interne sur ces sujets que par exemple sur les questions de production plus spécifiques et complexes.

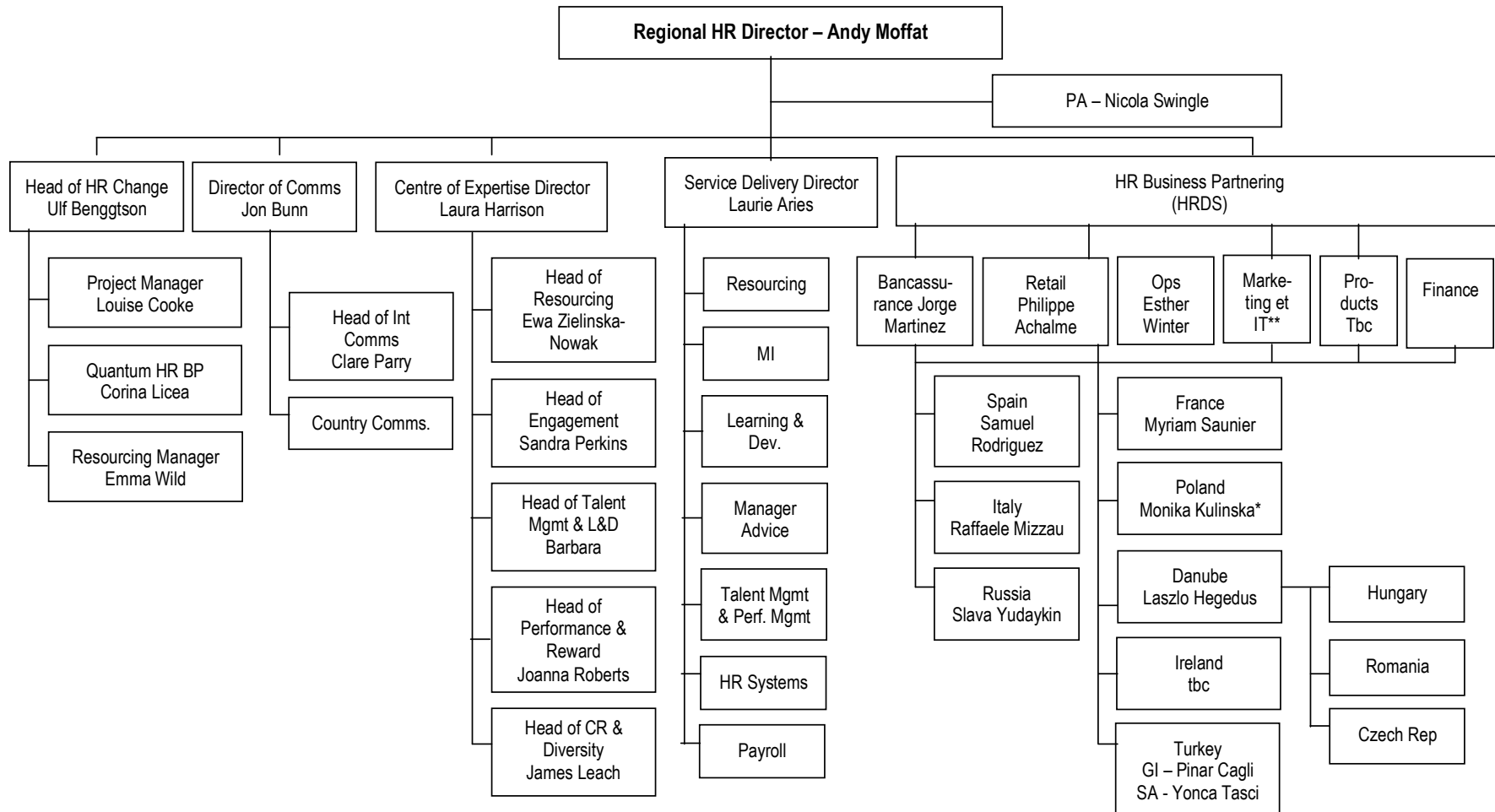




Annexes



Organigramme RH du projet « QUANTUM LEAP » EUROPE



Une double casquette

