



Atradius améliore sa performance par l'approche processus avec MEGA

Atradius, l'un des leaders mondiaux de l'assurance crédit et du cautionnement reçoit l'aide des consultants de MEGA pour gagner en efficacité et améliorer la performance client.

1. Le contexte

Atradius est un groupe international qui propose aux entreprises des solutions pour optimiser la gestion de leurs postes clients. Avec 1,8 milliard d'euros de chiffre d'affaires et 31% de part de marché, il occupe le 2e rang mondial de l'assurance crédit et est un des leaders du cautionnement en Europe.

En France, Atradius exerce 3 métiers : l'assurance crédit, la caution et le recouvrement.

Le Département Caution a pour fonction de mettre à disposition de l'entreprise une capacité d'engagement, et apporter du conseil en termes techniques et juridiques.

Une caution est une garantie financière ou technique qu'une entreprise donne à un fournisseur, un donneur d'ordre ou l'administration pour couvrir l'exécution de ses obligations contractuelles ou légales.

2. Les enjeux

Globalement c'est pour maîtriser, accélérer, réussir la conduite du changement et se développer en se jouant des contraintes, qu'Atradius a voulu optimiser de façon substantielle son efficacité.

Ainsi, suite à des rachats et réorganisations, surtout à partir de 2000, Atradius a décidé un audit et une révision de ses processus. C'est l'objet du projet « Odyssée » lancé en 2007 et visant à faciliter la maîtrise et l'accélération du changement.

Le Département Caution doit continuer à se développer au sein du groupe pour atteindre une taille critique d'environ 30 millions d'euros, et cela sous contraintes de ressources, de marché et de prudence.

Or ce département est organisé en silos : Business, Engagements, Informatique, autres fonctions transverses. « *L'essentiel de la gestion de la relation client repose sur des missions transverses. Nous avons donc l'obligation de travailler en transversal* », souligne Marc Franceschi. Atradius doit « résoudre la quadrature du cercle » : réussir le changement, accélérer sa croissance, accroître sa rentabilité.



Chiffres clés

Dans le monde

- Activité : assurance-crédit, caution, recouvrement
- Chiffre d'affaires : 1,8 milliard d'euros
- Effectif : 4000
- 160 implantations dans le monde dans plus de 40 pays

En France

- Chiffre d'affaires : 134 M€
- Effectif : 320
- 11 implantations régionales
- 14 000 clients

« *L'essentiel de la gestion de la relation client repose sur des missions transverses. Nous avons donc l'obligation de travailler en transversal.* »



3. Le choix du cabinet de conseil MEGA

Pour gagner la bataille de l'efficacité, Atradius a dégagé 4 facteurs clés : piloter les processus en amont ; mettre la performance sous contrôle ; renforcer les méthodes et les outils ; fédérer les énergies par le management.

« Nous avons recherché un expert et partenaire à l'écoute qui nous accompagne dans le décryptage de la complexité de l'entreprise et de notre fonctionnement et nous aide à concrétiser notre projet » indique Marc Franceschi. Le choix s'est porté sur MEGA qui apporte sa valeur ajoutée à Atradius : « MEGA nous fait partager ses méthodes : en décortiquant les processus, nous comprenons comment il est possible d'améliorer la performance client », ajoute-t-il.

4. La mise en oeuvre

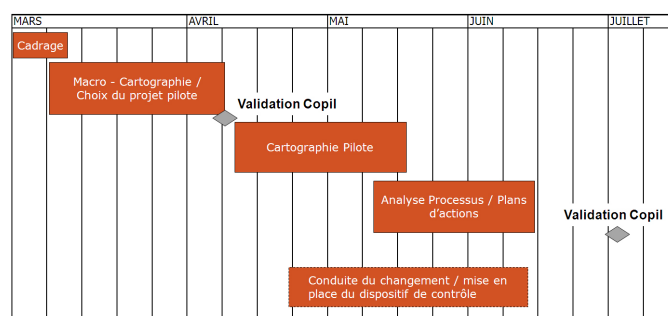
« Odyssée » est un projet mené en partenariat avec MEGA. Un groupe projet transverse et un comité de pilotage sont constitués. Impactant la majorité des métiers d'Atradius, le projet a été présenté aux managers, puis à l'ensemble du personnel. Le planning est établi par MEGA et suivi par le chef de projet en relation avec MEGA. « Il faut avancer vite afin de pouvoir communiquer des résultats aux collaborateurs », explique Philippe Juglar, responsable Service Après Vente Qualité, Atradius. Ainsi ces 4 étapes sont

accomplies en 4 mois, parallèlement à la conduite du changement. (Voir schéma ci-dessous)

5. Apports et bénéfices

Au cours des entretiens menés par MEGA, les dysfonctionnements ont pu être identifiés, ainsi que leurs causes et les remèdes possibles. Pour 40 principaux dysfonctionnements recensés, 23 plans d'actions et recommandations, fonction des enjeux de performances, ont été préconisés par MEGA, en s'aidant des descriptions détaillées des processus.

MEGA a établi un graphe des plans d'action pour aider à mettre en évidence les « quick wins ». « La démarche se fait dans la sérénité », constate Marc Franceschi.



L'aide apportée par les consultants MEGA

- expertise sur la mise en place de l'approche processus dans le contexte d'Atradius
- aide au décryptage de la complexité et du fonctionnement d'Atradius
- respect du planning du projet « Odyssée »
- documentation du fonctionnement du Département Caution (cartographie détaillée du processus)
- identification des dysfonctionnements et de leurs causes
- propositions de plans d'action, recommandations.

Les apports pour le client

- identification des plans d'actions à mettre en oeuvre pour améliorer la performance des processus (marge de manoeuvre réaliste en termes de progression de la rentabilité)
- formalisation des procédures de travail
- sensibilisation du top management aux opérationnels à l'approche processus
- mise en place du dispositif de suivi des processus identifiés (process owner, KPI...)
- facilitation de la coordination des acteurs

« Avec MEGA, nous avons trouvé un expert et un partenaire qui nous aide au décryptage de la complexité. »