

Augmenter sa productivité de 20 %. Voilà l'objectif que s'est donnée le cabinet de courtage en assurances Groupe Lyras pour contrer la concurrence des assureurs directs et pour palier ses difficultés de recruter du personnel.

La direction a constaté que son modèle d'entreprise ne tenait plus la route.

Le cabinet de Sainte-Agathe-des-Monts, qui compte 12 succursales, a confié ce mandat à la petite société-conseil MTE Melior.

" Nous avons promis à nos courtiers qu'ils travailleraient moins et qu'ils seraient mieux rémunérés ", dit Marie-France Lyras, vice-présidente, affaires corporatives, de Lyras.

Denis Pinet, associé principal de MTE Melior, a eu recours à deux stratégies : lean office, la version services de la production allégée (lean manufacturing), aussi appelée production à valeur ajoutée (PVA), et Six Sigma, inventée par Motorola et popularisée par General Electric.

Essentiellement, la philosophie lean vise à éliminer le gaspillage et, Six Sigma, à réduire la variation. " Si, pour renouveler une police, il faut parfois 20, 45 ou 75 minutes, c'est signe que quelque chose ne tourne pas rond ", dit M. Pinet.

La première chose à faire dans ces situations est de bien expliquer aux employés les raisons et le but des changements à venir. Lyras emploie 145 personnes, dont 78 courtiers en assurance des particuliers et 20 en assurance des entreprises.

À partir de janvier 2008, M. Pinet a scruté à la loupe tous les services de Lyras. L'ensemble du processus a été disséqué, de l'appel au client jusqu'au service après-vente.

Par la suite, le consultant a tenu des séances de discussion par groupes d'employés et leur a demandé des suggestions pour augmenter l'efficacité du courtier.

Parmi les mesures adoptées, l'enregistrement des conversations téléphoniques a été très efficace. Avant, quand un client faisait part de l'installation d'un système d'alarme, le courtier devait lui poster un formulaire, traiter l'envoi de retour, le poster à l'assureur, le ranger dans un classeur.

Maintenant, la preuve, c'est l'enregistrement. Même procédure avec un assuré automobile qui dit avoir l'avenant valeur à neuf avec son assureur précédent. Ou un assuré qui dit avoir fait buriner son véhicule contre le vol. " Nous économisons un temps fou ", constate Mme Lyras. Et des timbres, des enveloppes, des classeurs, etc.

### **Maximiser le temps pour servir la clientèle**

" Le courtier est l'employé qui nous coûte le plus cher. Nous avons donc transféré au personnel de soutien toutes les tâches qui ne requièrent pas de licence de courtier ", explique-t-elle.

Résultat : les courtiers disposent de plus de temps pour solliciter ou servir les clients, même si le Groupe Lyra a réduit la semaine de travail des courtiers de 38 à 37 heures.

" Nous pouvons maintenant absorber une croissance des ventes sans augmenter notre personnel, ce qui nous permet de mieux payer nos courtiers. Si des employés démissionnent, prennent leur retraite, partent en congé de maternité ou choisissent la semaine de travail de quatre jours, il n'y a pas obligation de les remplacer. " Lyras pourrait consacrer toutes ses énergies à augmenter ses ventes, mais cette stratégie nécessiterait des investissements que la direction juge injustifiés. En outre, une partie de la rémunération versée aux courtiers par les assureurs tient compte de la qualité du risque des assurés; recruter à tout vent des clients n'est donc pas avisé.

Pendant l'été, Lyras a poursuivi l'amélioration des processus d'amélioration de sa productivité. " Grâce à la technologie, on peut obtenir une autre augmentation de productivité de 20 %, affirme M. Pinet. Par exemple, quand un courtier est absent, aucun autre ne s'occupe de ses clients. "

" D'ici la fin du mois, nous aurons atteint notre objectif initial ", ajoute Mme Lyras.

**dominique.froment@transcontinental.ca**