



Club des maîtres d'ouvrage des systèmes d'information

Rencontre du 15 juin 2015

Rédaction : Jean-Pierre HUE (secrétaire du club)

Validation : conseil d'administration (Jean-Yves Lignier, Christophe Parachini, Lionel Ploquin, Michèle Thonnet)

Le portail assuré et la Gestion de la Relation Client multicanal (GRC) mis en œuvre par la CNAMTS

Sandrine Lorne

Sandrine Lorne a présenté au Club le Programme 1 « Portail assuré et outils de Gestion de la Relation Clients multicanal (GRC) » mis en œuvre par la CNAMTS. Outre l'exposition des projets eux-mêmes, cet exposé a mis l'accent sur le management des équipes de ce programme. Ce fut une présentation claire, brillante, par quelqu'un qui est passionné par son sujet.

Le programme a démarré en 2010. L'équipe était constituée de 7 personnes exclusivement en maîtrise d'ouvrage, elle compte actuellement 70 collaborateurs, car rassemblant en mode « intégré », dans un même esprit collaboratif et innovant, des maîtrises d'ouvrage, des maîtrises d'œuvres, des experts web, GRC et statistiques, des architectes, des prestataires spécialisés.

L'objectif de ce « Programme 1 » est de contribuer à améliorer, moderniser et rendre plus efficiente la relation client en mode multicanal coordonné, et en créant des services nouveaux et personnalisés via internet, sur PC, site mobile, applications Smartphone et tablette. Cette stratégie digitale s'inscrit pleinement dans l'approche multicanal globale de l'Assurance Maladie, grâce à des outils de traçabilité des contacts entrants et sortants, une vision à 360 ° du client et des outils de GRC analytique, pour assurer une synergie entre services dématérialisés et services proposés par les caisses d'Assurance Maladie.

Outre la modernisation de l'offre de services, un des objectifs est de rendre plus efficiente la relation clients et de réduire les échanges de courriers postaux, donc les coûts d'affranchissement. Ainsi, l'adhésion au compte assuré permet de consulter ses remboursements, ses relevés et attestations et de réaliser des démarches automatisées : le tout étant donc non envoyé. En complément, une messagerie personnelle avec sa caisse (via des plateaux email structurés) est proposée et un dispositif automatique permet de transférer les documents locaux des caisses et nationaux (sous forme PDF) par email et non plus par courrier postal. A court terme, la logique du courrier dématérialisé sera dépassée grâce à des messages directement digitaux et des notifications réactives et communicantes.

Ce programme ne fait que peu d'accompagnement au changement. Sandrine Lorne estime que ce sont les outils mis en œuvre qui doivent démontrer leur utilité, par leur qualité et leur pertinence propres. Il y a une notion de maturité qui intervient. A un moment donné, les utilisateurs sont « mûrs » pour accueillir un outil et utiliser un service. Il est également utile d'appliquer des règles communes de paramétrages et de déploiement « militaire » d'outils, pour rendre un système cohérent et pleinement performant.

Le périmètre des outils et leurs logiques croisées globales (traçabilité, lien du digital avec la GRC des caisses, réutilisation des développements, recueil statistiques, vision client) sont restés inchangés depuis la création du programme. Dans ce cadre cohérent, l'innovation et la créativité sont stimulées pour les membres de l'équipe, ainsi que les échanges d'idées et les synergies de compétences, ce qui a permis d'enrichir la teneur et l'efficacité des projets.

En termes d'analyse, Sandrine Lorne a, dès le départ, fait valider le fait que des services dématérialisés, surtout ceux en lien avec des back office, étaient totalement acceptables s'ils traitaient 80% des cas. Les 20% restants sont traités manuellement ou par un autre canal. (Nous savons tous que les 20% en question sont toujours de nature à complexifier fortement le code des programmes et à allonger les délais de tests et de mise en œuvre.)

Sandrine Lorne a indiqué que la démarche de « vente » et d'argumentation sur l'importance des projets est essentielle et permanente, même pour un programme stratégique. Parmi les arguments phare à maîtriser et à mettre en avant, le calcul de R.O.I est une action fondamentale.

La qualité du recrutement des collaborateurs est un point fondamental. Sandrine Lorne a expliqué l'importance qu'elle accorde au profil psychologique du candidat : à la fois pleinement compétent et confiant en ses capacités créatives, tout en étant ouvert à la discussion et à d'autres visions, et ... souriant, avenant (pour donner envie de travailler avec). Des capacités de base - et trop souvent non maîtrisées - sont également évaluées par un test de synthèse de documents : savoir structurer sa pensée et sa communication, de manière séquencée et problématisée.

Sandrine Lorne a donné quelques points importants du mode de collaboration avec ses équipes.

- Partage permanent du sens commun du programme et des objectifs à atteindre.
- Travail en synergie permanente et quotidienne des MOA, MOE, architectes... et avoir plaisir à travailler ensemble et envie de réussir ensemble.
- Importance pour les équipes (surtout et aussi pour les MOE et les développeurs) de se rendre sur les lieux d'utilisation des outils : en caisses, pour comprendre, tester et recueillir les avis, voir ce que vivent les utilisateurs avec leurs outils.
- Création spontanée d'un esprit de groupe. Tout le monde connaît tout le monde, s'entraide, a plaisir à échanger, à donner des idées... Cet esprit de groupe authentique au quotidien est en phase avec l'organisation spontanée de rencontres originales et chaleureuses... au programme 1, ce sont des pique-niques.

En conclusion, Sandrine Lorne résume ainsi l'esprit de son équipe : « Nous sommes motivés par l'innovation et le dynamisme de la création... nous sommes branchés solutions, et non pas problèmes ».

Pour aller plus loin :

1. Les diapositives utilisées lors de la présentation au Club
2. L'interview de Sandrine Lorne, lors de la remise du « Trophée des acteurs de l'économie numérique » en 2013, ainsi que le communiqué de presse correspondant :
https://www.youtube.com/watch?v=BAWX8CDqy0&feature=player_embedded
http://www.ameli.fr/fileadmin/user_upload/documents/CP_Ameli.fr_Prix_du_Numerique_15_04_2013_vdef.pdf
3. Nomination aux Victoires des acteurs publics 2014, pour les Bornes multiservices de l'Assurance Maladie.



Sandrine Lorne est diplômée de l'EDHEC, de Sciences Po, puis de l'Ecole Nationale Supérieure de la Sécurité Sociale. Elle intègre la CPAM de l'Yonne comme responsable adjointe département santé, puis responsable coordonnateur Services au réseau à la CNAMTS. Elle devient ensuite directeur financier à la CPAM de l'Orne en 2006 puis réintègre la CNAMTS. Elle est responsable du département maîtrise d'ouvrage des outils puis, en 2010, Directrice du portail assurés et GRC multicanal.