

---

## APPLICATION – SYSTEME D'INFORMATION

---

### *Etude de cas : « FA »*

---

#### Contexte



#### Mini-cas

### Rôles du système d'information et coordination interne dans les opérations d'assistance rapatriement

Valéry Michaux, Frantz Rowe

Cette étude de cas intra-site porte sur une compagnie d'assistance rapatriement. La compagnie FA comporte 350 salariés de façon permanente et 550 l'été. Elle est filiale d'un grand groupe d'assurance. Les opérations d'assistance rapatriement constituent une situation de gestion spécifique caractérisée par un haut niveau de performance. En effet, quels que soient les besoins des clients (adaptation aux besoins), quelles que soient les circonstances et les difficultés qui peuvent survenir (gestion des aléas, gestion des difficultés), les personnes doivent être rapatriées (obligation de résultat). Pour les compagnies d'assistance adossées souvent à des compagnies d'assurance, il y a deux enjeux majeurs : la fiabilité du rapatriement et la satisfaction des clients (dans les normes de gestion préétablies).

Les opérations d'assistance sont gérées par des chargés d'assistance qui sont regroupés sur différents plateaux d'assistance. La mission des chargés d'assistance se décompose en plusieurs types d'activité :

- compléter le dossier informatique de la personne au fur et à mesure du déroulement de l'opération d'assistance ;
- vérifier les prestations auxquelles le contrat de la personne donne droit ;
- analyser la situation de la personne et lui proposer des solutions qui rentrent dans le cadre de son contrat ;
- mettre en œuvre ces solutions (contacter des prestataires, organiser et coordonner leurs interventions, suivre le déroulement des interventions et procéder aux ajustements éventuels en cas d'aléas...).

Le chargé d'assistance est donc l'acteur central de l'opération d'assistance et notamment de la coordination des prestataires extérieurs. Les prestataires comprennent l'ensemble des intervenants susceptibles de contribuer à l'assistance des personnes.

Le chargé d'assistance est donc l'acteur central de l'opération d'assistance et notamment de la coordination des prestataires extérieurs. Les prestataires comprennent l'ensemble des intervenants susceptibles de contribuer à l'assistance des personnes.

Les chargés d'assistance sont autonomes dans le cadre d'une marge de manœuvre précise. Lorsqu'ils souhaitent dépasser ce cadre, ils demandent un appui à leur chef de groupe. Ils exercent leur marge de manœuvre tant au niveau des propositions qu'ils sont susceptibles de faire au client qu'ils doivent assister qu'au niveau de l'organisation concrète de l'opération d'assistance elle-même. En fait, la solution mise en place est le résultat de l'arbitrage entre plusieurs contraintes :

- ce que le client souhaite ;
- les prestations auxquelles son contrat d'assurance lui donne droit ;
- ce qui est techniquement possible (pas de voiture de location ou de places disponibles dans le train à ce moment-là...) ;
- et les différents éléments subjectifs que le chargé d'assistance va prendre en compte dans sa décision. Par exemple, l'usage veut qu'on n'accorde pas forcément les mêmes choses à une femme seule avec deux enfants en bas âge qu'à un jeune homme seul.

Il ressort de la confrontation entre ces différentes contraintes, différentes solutions possibles qui ne sont pas équivalentes en termes de coût pour la compagnie. Le chargé d'assistance doit donc avoir la capacité d'analyser la situation mais aussi les implications financières des solutions qu'il va proposer.

### **Le rôle structurant du système d'information**

L'assistance est un service offert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Les clients sont donc susceptibles d'appeler à tout moment au cours d'une opération d'assistance. Certaines opérations d'assistance complexes (dégâts matériels importants, blessés graves...) peuvent prendre plusieurs semaines et mobiliser un nombre relativement important de chargés d'assistance. Cela implique que de nombreux chargés d'assistance interviennent au sein d'une même opération et doivent se coordonner. Dans la majorité des cas, les différents chargés d'assistance qui vont être successivement impliqués dans une même opération d'assistance n'ont pas la possibilité de communiquer directement ensemble. En effet, il existe une probabilité forte que les différents contributeurs ne soient pas présents en même temps dans l'organisation (plusieurs équipes qui permettent de couvrir l'ensemble de la journée, une équipe nuit, une équipe spécifique pour le week-end...). Les différents chargés d'assistance ajustent donc leurs contributions via le système d'information informatisé. Voici au travers d'un exemple, une illustration de ces ajustements via le système d'information entre plusieurs chargés d'assistance traitant un accident de voiture. Cet exemple montre que les chargés d'assistance gèrent à la fois l'aspect technique mais aussi financier des opérations.

(plusieurs équipes qui permettent de couvrir l'ensemble de la journée, une équipe nuit, une équipe spécifique pour le week-end...). Les différents chargés d'assistance ajustent donc leurs contributions via le système d'information informatisé. Voici au travers d'un exemple, une illustration de ces ajustements via le système d'information entre plusieurs chargés d'assistance traitant un accident de voiture. Cet exemple montre que les chargés d'assistance gèrent à la fois l'aspect technique mais aussi financier des opérations.

*Un couple de personnes âgées vient d'avoir un accident de voiture sur l'autoroute. La femme semble blessée mais à première vue, pas de façon grave. C'est son conjoint qui contacte la compagnie d'assistance. L'appel est immédiatement transmis au plateau technique (plateau qui gère des dégâts matériels). Voici un extrait des remarques et des observations qualitatives que les différents chargés d'assistance impliqués vont consigner après chaque appel (retranscription de toutes les informations consignées dans le système d'information informatisé au cours des deux premières heures de cette opération d'assistance).*

Le dossier est ouvert par le chargé d'assistance nommé : KRF.

*Observations de KRF : 10/06/2003 – 18 h 07 : « allo dep suite ac, send fax de pec, me tac vh a fait des tonnx avec caravane >> explosée » (j'ai appelé un dépanneur à qui j'ai envoyé un fax de prise en charge, m'a tenu au courant que le véhicule a fait des tonneaux avec une caravane qui est explosée).*

*Observations de KRF : 10/06/2003 – 18 h 10 : « dossier passé de l'état 3 en cours d'assistance à l'état 2 dossier en cours de gestion ».*

En effet, le remorquage du véhicule étant en cours, il n'y a en principe plus rien à faire qu'à transmettre le dossier au service concerné par le règlement financier (service gestion). Cette transmission se fait automatiquement en codant l'état du dossier de « 3 » en « 2 ».

*Observations de KRF : 10/06/2003 – 18 h 35 : « dep tac épouse soc évacuée à l'hôpital de Mougin, finalement me tac épouse passe nuit sur place ds hôpital ! soc de notre intervention lui tac plateau mixte prend le relais » (le dépanneur vient de me tenir au courant que la femme du sociétaire a été évacuée à l'hôpital de Mougin et que finalement elle va passer la nuit sur place dans l'hôpital ! le sociétaire demande notre intervention. Je lui ai dit que le plateau mixte allait prendre le relais).*

*Observations de KRF : 10/06/2003 – 18 h 40 : « dossier passé de l'état 2 dossier en cours de gestion à l'état 3 dossier en cours assistance ».*

Après cette erreur d'appréciation initiale du sociétaire et de la police, le dossier est donc repassé en état 3 (opération en cours) et transmis au « plateau mixte » (qui gère les opérations qui comprennent à la fois des dégâts matériels et des blessures corporelles).

Les « passations » permettent au chargé d'assistance (qui ne reprendra pas le dossier car il a terminé sa journée ou sa nuit de travail) de transmettre des « consignes » à d'autres chargés d'assistance via le système d'information informatisé. Toutes les « passations » de tous les dossiers en cours sont consolidées dans des tableaux informatiques qui sont consultés en permanence par tous les chargés d'assistance présents. Ici apparaîtra dans le tableau récapitulatif des passations en cours : la date (10/06/2003), l'heure (18 h 46), l'origine (le plateau technique), et le contenu de la passation : « reprendre le dossier ».

À 18 h 48 le dossier est repris par le chargé d'assistance DEB du plateau médical. Grâce aux informations contenues dans l'historique, DEB va rappeler le conjoint.

*Observations de DEB : 10/06/2003 – 18 h 46 : « conj est chez dépanneur, qui a été missionné par gendarmerie, me donne coord hop où se trouve ab, hop va mettre lit supp pour lui ds chambre pr cette nuit, dd rapat en amb pour ab et lui sur hop du Mans » (le conjoint est chez le dépanneur qui a été missionné par la gendarmerie. Il me donne les coordonnées de l'hôpital où se trouve son épouse. L'hôpital va mettre un lit supplémentaire pour lui dans la chambre cette nuit. Il demande un rapatriement par ambulance pour lui et sa femme sur l'hôpital du Mans).*

*Observations de DEB : 10/06/2003 – 18 h 53 : « je tac que comme rmvs fait sur ordre police, notre plafond est de 122 euros TTC » (je tiens au courant le sociétaire que comme le remorquage s'est fait sur l'ordre de la police, notre plafond est de 122 euros TTC).*

En effet, la compagnie FA possède des grilles tarifaires. Il s'agit d'un forfait spécial autoroute. Le sociétaire qui attend chez le garagiste rappelle le plateau d'assistance.

La suite du dossier comprend des échanges surtout centrés sur l'état de santé de la malade (échanges entre les médecins de l'hôpital et les médecins de la compagnie directs ou via les chargés d'assistance ainsi qu'avec le conjoint). Il s'agit en effet de déterminer le meilleur moment pour envisager le rapatriement si le malade est transportable et le moyen de transport le plus adapté (ici le souhait du client est d'être rapatrié par ambulance vers l'hôpital le plus proche de son domicile). Toute action effectuée par les uns ou les autres (explication détaillée, compte-rendu médical, résumé entretiens...) est consignée dans le système d'information informatisé avec le nom de la personne qui a effectué l'action. Toutes actions à entreprendre fait l'objet d'une passation informatisée. Ainsi, aucune communication directe n'est indispensable entre les différents contributeurs et le dossier peut-être traité successivement par différents chargés d'assistance et médecins au hasard des heures de présence de chacun au moment des contacts téléphoniques avec l'hôpital, le garage, le dépanneur ou le sociétaire (appelé ici aussi abonné).

L'ensemble des opérations d'assistance rapatriement se déroule selon ce scénario (rubriques informatisées complétées, actions entreprises détaillées, passations informatisées des consignes aux autres contributeurs). Le système d'information informatisé constitue donc pour toute opération d'assistance un fil conducteur extrêmement structurant avec quatre parties distinctes supportant les acteurs intrinèques mais aussi nourries par eux : une partie préstructurée (différentes bases de données avec des formulaires préstructurés fermés comportant des informations standardisées du type coordonnées, type de contrat, ancienneté, type d'accidents...), une partie rédactionnelle libre (avec des champs libres pour rédiger les « observations » et les « passations »), des procédures automatisées (avec le nom du chargé d'assistance qui est consigné automatiquement en face de chaque « observation » ou « passation » rédigée), un tableau de bord permettant de regrouper l'ensemble des « passations » en cours et accessible en permanence par tous les chargés d'assistance.

### **Les rôles joués par le système d'information pour assurer une coordination interindividuelle**

Au-delà du jargon et des pratiques informelles en jeu dans la gestion d'une opération d'assistance rapatriement (cf. Michaux et Rowe, 2004), nous allons centrer cette étude de cas sur les rôles joués par le système d'information pour assurer une coordination optimum entre des chargés d'assistance. Les chargés d'assistance agissent de façon séquentielle et ne communiquent jamais oralement ensemble à propos de l'opération d'assistance à laquelle ils apportent leur contribution ou tout au moins le système est conçu de telle sorte qu'ils n'aient pas besoin de le faire. À travers différents rôles, le système d'information informatisé mémorise et transforme au fur et à mesure la représentation de la situation que se font les chargés d'assistance. Ceux-ci perçoivent la situation et l'enregistrent de façon vivante de sorte qu'elle peut être retracée précisément. Ils le font en se servant de technologies de type CRM qui comprennent notamment la base de données, le logiciel de gestion des opérations clients, l'outil de gestion des appels doté d'un CTI et des modes opératoires associés. Ainsi le système d'information coordonne l'action collective, concourt à sa fiabilité et accélère le temps de production du service. Nous allons nous arrêter ici sur les différents rôles joués par ce système dans la coordination interindividuelle.

#### ***Un rôle de standardisation et d'intégration des contributions individuelles***

La structuration des champs et des rubriques au sein du système d'information informatisé et les modes opératoires formels correspondants permettent, aux différents chargés d'assistance impliqués au cours d'une même opération, de



recueillir les informations auprès des clients (nom, coordonnées, lieu de l'accident, où joindre la personne, ce qui a été fait, les imprévus, etc.) de façon structurée et identique. Ainsi, l'intégration des différentes « contributions » des chargés d'assistance est rendue possible au sein d'un dossier client commun.

### ***Un rôle d'interface entre les différents contributeurs***

Le système d'information permet de conserver l'historique complet du dossier depuis son passage au standard jusqu'à son règlement final par le service gestion. Le numéro du dossier sert de fil conducteur aux différentes phases de son traitement et facilite la recherche d'informations. Ce système permet à toute personne dans l'entreprise de consulter l'historique des dossiers en cours ou clos à partir du numéro du dossier ou du nom et prénom de la personne. Lorsque le sociétaire rappelle, le chargé d'assistance qui reçoit l'appel consulte cet historique détaillé pour savoir ce qu'il s'est passé et prendre ses décisions en connaissance de cause. Cette fonction mémoire confère au système d'information un rôle « d'interface » entre chaque contributeur.

### ***Un rôle de pilotage de la coordination***

Les passations informatiques des consignes permettent de transmettre des instructions à d'autres chargés d'assistance. En effet, il peut arriver qu'un dossier nécessite par exemple la relance d'un prestataire à une heure précise. Le chargé d'assistance va alors créer une « passation » qui précise qui doit être relancé et à quelle heure. Toutes les passations en cours à un moment donné sont accessibles par tous les chargés d'assistance sur un tableau informatique spécifique. Plusieurs rubriques apparaissent : n° dossier – type de contrat – date et heure à laquelle doit être faite l'action – nom du chargé qui a fait la passation – ce qui doit être fait (contenu de la passation : des actions à effectuer ou des relances). Entre deux appels téléphoniques entrants, les chargés d'assistance consultent cet écran et traitent les passations en cours pour assurer le suivi des dossiers. Il existe un ordre de priorité. Les chargés d'assistance traitent d'abord celles stipulées urgentes, puis celles qui correspondent à l'heure et au jour dits. Ainsi, le système des passations joue un rôle particulièrement structurant dans le déroulement du processus de coordination des chargés d'assistance. Il s'agit à la fois : d'un signal qui permet de déclencher au bon moment l'action d'un chargé d'assistance ; d'une transmission de contenu (action à effectuer ou consigne). Autrement dit, le système des passations informatiques pilote l'intervention des différents chargés d'assistance ou contributeurs.

### ***Le rôle de surveillance indirecte permanente du SI***

Dans le cas des opérations d'assistance rapatriement, on constate le maintien dans le temps d'un haut niveau de vigilance individuelle des chargés d'assistance rapatriement. Les effets de cette vigilance sont les mêmes que dans les organisations hautement fiables : en cas d'aléas, d'incidents ou d'erreurs, favoriser la mise en œuvre d'actions correctrices immédiates par les différents contributeurs. Néanmoins, même si l'objet de la vigilance est proche, les conditions de création et de maintien de cette vigilance sont différentes. Ce n'est pas l'évitement d'un danger ou l'engagement volontaire des acteurs qui va maintenir un haut niveau de vigilance permettant des actions correctrices immédiates, mais c'est l'évitement des erreurs, problèmes et défaillances qui peuvent entraîner des reproches ultérieurs. En d'autres termes, les chargés d'assistance ne cherchent pas forcément à bien compléter un dossier informatique mais à éviter d'être rendus « fautifs » ultérieurement. Ils ne cherchent pas à atteindre un niveau de satisfaction donné mais à éviter systématiquement que le client soit insatisfait en procédant à des actions correctrices nécessaires si besoin est... Ce maintien dans le temps d'un haut niveau de vigilance individuelle orienté vers l'évitement des problèmes ou leur gestion par des actions correctrices immédiates est dû à une fonction du système d'information (mémorisation des responsabilités) dans un contexte organisationnel précis (rétroactions incitatives d'autres acteurs de l'entreprise situés en aval du processus) où la hiérarchie locale n'exerce aucune surveillance sur les pratiques des acteurs en présence.

---

#### ***Travail à faire :***

1. En quoi ce cas illustre-t-il bien la définition et les fonctions du système d'information ?
2. Quels sont les rôles joués par le système d'information, rôles qui rendent possible la coordination entre plusieurs chargés d'assistance intervenant successivement lors d'une opération d'assistance dans un contexte particulier où aucune communication directe n'est possible entre eux ?
3. Quels sont les fonctionnalités informatiques, les procédures et les éléments organisationnels en jeu dans le cadre de ces différents rôles ?
4. Vous pourrez répondre aux deux dernières questions en utilisant un tableau