



Les dimensions du référentiel d'entreprise d'AXA IM



+ « Pour passer du concept à la mise en oeuvre il faut un méta-modèle de l'architecture d'entreprise. »

De la modélisation des processus métiers vers la construction d'un référentiel d'entreprise

AXA Investment Managers a choisi MEGA pour la modélisation de ses processus métiers et la mise en place de son référentiel d'entreprise. Cette architecture d'entreprise a servi de fondement à différentes applications au sein de l'entreprise : Business Continuity Planning, Outsourcing et Business Process Improvement.

« C'est notre regard sur la réalité de l'entreprise qui a changé : nos 'lunettes perceptuelles' sont en polissage permanent », lance Michael Jameson, Head of Organisation, Paris et AXA Way Leader au sein de AXA Investment Managers. La filiale d'AXA dédiée à la gestion d'actifs multinationale et multi-spécialiste a découvert l'importance des processus métiers en se penchant sur les chaînes de valeur pertinentes pour l'entreprise. « La gestion de fonds est un réseau d'acteurs qui s'échangent des informations, services et produits au travers des processus métiers. L'exécution de ces processus peut faire toute la différence. »

La démarche commence par la définition d'un processus métier, qui peut s'exprimer de quatre manières différentes ou en quatre étapes : une séquence d'activités liées les unes aux autres ; une transformation d'entrées, émanant des fournisseurs, en sorties pour les clients ; un flot d'activités transversales à l'entreprise ; une fédération de composantes opérationnelles. Cette définition implique une remise en cause de l'entreprise : « De cette transformation résulte la valeur ajoutée qui se rapproche de ce qu'attend le client. Il s'agit de délimiter notre périmètre d'action, où le processus commence et où il se termine : la chaîne de valeur intègre des activités clients et fournisseur », explique Michael Jameson, qui insiste sur l'importance du « process owner » qui prend la responsabilité du processus de bout en bout et en fait la promotion : « Pas de processus sans process owner. »

Une fois les processus métiers définis et situés et les responsabilités attribuées, AXA IM prend comme cadre de référence l'architecture d'entreprise, outillée avec MEGA. « Un concept simple à comprendre et relayé par beaucoup de cabinets de conseil », souligne Michael Jameson. « Pour passer du concept à la mise en oeuvre il faut un méta-modèle de l'architecture d'entreprise. » Ce méta-modèle est partagé par les trois couches de processus : métiers, applicatifs et infrastructure technique, reflétant l'organisation d'AXA IM autour des processus. Le business (Organisation) s'occupe de la couche « architecture métiers et organisationnelle » alors que l'informatique modélise les couches « applications et données » et « architecture technique et opérationnelle ». Entre les deux équipes, un comité de pilotage conjoint gère les évolutions du méta-modèle,



+ « Le référentiel a servi à formaliser et valider nos processus métiers critiques, à documenter en un point unique notre plan de secours (le mini-BCP), à tester notre plan de secours (le protocole de test). »

Michael Jameson, Head of Organisation, Paris et AXA Way Leader au sein de AXA Investment Managers

« Business Modelling ». Chacun des acteurs de l'entreprise peut naviguer à travers ce méta-modèle. Ainsi, l'organisation, propriétaire des processus métiers, a accès, par « drill-down », aux processus applicatifs, gérés par l'informatique. Inversement, en cas d'incident en couche basse, l'informatique remonte, par « drill-up », aux conséquences sur les processus métiers.

La modélisation des processus métiers et la mise en place du référentiel d'entreprise est le pré-requis de trois grands projets menés par AXA IM : Business Continuity Planning (BCP), Outsourcing (externalisation) et Business Process Improvement (amélioration des processus métiers).

Business Continuity Planning : la résilience comme atout

Le BCP, ou plan de secours, est la manière dont l'entreprise envisage (ou non) sa reprise d'activité en cas de sinistre de type « force majeure ». En effet, pour AXA IM la gestion du risque est obligatoire pour être compatible avec les exigences réglementaires et les engagements pris par rapport aux clients. Michael Jameson insiste sur la notion de « résilience », c'est-à-dire la faculté de faire face, d'encaisser, de récupérer, suite à des événements inattendus : « *La capacité d'une entreprise à se remettre debout, à rebondir, en cas de crise majeure est critique à sa survie. La reprise après un sinistre grave est le sommet de 'résilience'.* » Différents plans de secours sont envisageables, le plus élémentaire consistant dans l'improvisation du style « on verra ». L'attitude d'AXA IM, comme de toute entreprise responsable, est de considérer que « cela peut nous arriver, on doit s'y préparer ».

Cette préparation consiste à

- se poser les bonnes questions : qu'est-ce qui est critique pour notre métier ?
- ne pas se focaliser sur les détails, mais sur ce qui est le plus stable dans l'entreprise : les processus métiers ;
- identifier le service minimal à produire dans les 24 heures, les 48 heures, les 5 prochains jours ouvrés.

On estime qu'une entreprise est constituée en règle générale d'environ 15 à 20 processus (ou sous-processus) vraiment critiques. Pour les besoins du BCP, AXA IM en a identifié 7 principaux (gestion du cash, trading, règlement livraison, valorisation des fonds...). « *L'important c'est de bien choisir les personnes pour identifier LE processus, ce qui aboutira à la production d'un cahier des charges sur les résultats à l'informatique* », souligne Michael Jameson.

Après avoir identifié les besoins, il faut mettre en place les moyens, puis tester périodiquement. « *Le référentiel a servi à formaliser et valider nos processus métiers critiques, à documenter en un point unique notre plan de secours (le mini-BCP), à tester notre plan de secours (le protocole de test)* », résume Michael Jameson. Les mini-BCP sont des outils de collecte de l'information sous forme de documents retraçant les besoins pour chaque équipe d'AXA IM. Ils sont régulièrement mis à jour avec l'évolution du référentiel.



+ « Les processus sont des véhicules d'exécution, ce sont les facteurs de différenciation »

Outsourcing : pour une meilleure flexibilité et une diminution des coûts

AXA IM a décidé d'externaliser ses activités de back-office. Or l'entreprise a grandi par strates, d'où il est résulté un mélange entre back-office et front-office. Pour démêler ces deux pans de son système opérationnel, AXA IM a cartographié les différents processus : front-office, back-office, front-to-back, back-to-front, afin de « *sortir du front-office tout ce qui faisait partie du back-office, qui plombait notre flexibilité et augmentait les coûts du front-office, et de définir la nouvelle articulation entre back-office et front-office* », explique Michael Jameson.

La cartographie définit clairement le périmètre fonctionnel externalisé et le détail des entrées-sorties. « *Les outputs qui sont à la frontière entre ce qui est confié au partenaire et nous font ainsi l'objet d'un contrat* », ajoute-t-il.

L'externalisation s'accompagne de la création d'un intranet pour le partenaire. Réalisé à partir du référentiel MEGA, cet outil permet au partenaire de découvrir de manière intelligente l'activité et l'organisation d'AXA IM. Il présente les équipes, l'expertise, les procédures, le tout complété par des commentaires expliquant comment sont exécutées les opérations, avec possibilité de navigation et de drill-down.

Business Process Improvement : choisir les bons processus et les mesurer

Pourquoi s'améliorer ? Pour avoir un avantage concurrentiel, essentiel pour le métier hautement compétitif d'AXA IM. Une capacité qui se traduit par l'innovation, la qualité, l'efficacité, la réputation, le savoir-faire, l'esprit... Or l'amélioration de l'entreprise passe par l'amélioration de ses processus : « *Les processus sont des véhicules d'exécution, ce sont les facteurs de différenciation* », commente Michael Jameson. De même que dans les deux autres applications (BPC et Outsourcing), il faut choisir les bons processus. Dans ce cas, ce sont les plus critiques, ceux qui apportent le plus de qualité clients, le plus de valeur ajoutée : « *Get the right process right.* »

L'OFFRE DE MEGA EN BUSINESS PROCESS MODELING

Pionnier du domaine de la modélisation, MEGA est l'architecte des entreprises modernes qui organisent leur management autour des mécanismes de création de valeur. Sa solution d'architecture d'entreprise est destinée aux cadres dirigeants des grandes organisations. Associant prestations de conseil spécialisé et outils logiciels, elle leur permet de construire un référentiel d'entreprise pour anticiper et accompagner des prises de décisions complexes impactant l'organisation et le système d'information, en offrant une vision claire et synthétique de l'architecture des activités et des ressources dont ils ont la responsabilité. Cette offre unique sur le marché mondial fait de MEGA un leader mondial dans le domaine des référentiels d'entreprise.



+ « C'est la seule solution offrant un méta-modèle cohérent et simple »

Pour améliorer les processus métiers, il est essentiel de pouvoir les mesurer. Les mesures et les améliorations peuvent porter sur différents points : l'insatisfaction des clients, la démotivation des employés, les dysfonctionnements (pannes ou incidents récurrents), la présence des « re » et « ré » (refaire, réconciliations, recalculs, revalidations, réinitialisation, etc.), dénotant des pertes d'énergie et de temps. « A ce stade, il faut intégrer dans la cartographie les attentes du client, nos objectifs, la mesure en interne de nos performances », indique Michael Jameson.

Il ne s'agit pas de passer directement de ce que l'on pense être (sans cartographie à l'appui) la situation à ce que cela pourrait être dans l'idéal. Il faut d'abord prendre le temps de bien connaître le processus tel qu'il est vraiment, et pour cela le mesurer et l'analyser, avant de viser la première cible, ce que cela devrait être : l'implémentation du processus amélioré qui tient compte du retour sur investissement (pour le client et pour l'entreprise).

Le choix de MEGA

Pour construire le référentiel unique, support aux processus métiers et outil de dialogue entre « process owners », AXA IM a choisi MEGA : « *C'est la seule solution offrant un méta-modèle cohérent et simple. Dans le domaine financier, il y a de grands acteurs qui utilisent déjà MEGA, et nous avons bénéficié du conseil de ces entreprises afin de ne pas refaire leurs erreurs. Les projets pilotes nous ont permis de mesurer la capacité à être autonome sur l'outil au bout d'un temps limité (inférieur à un an)* », explique Michael Jameson. « *Nous avons vu la courbe des coûts décroître et la courbe d'utilité croître, ce qui n'aurait pas été possible si nous avions été dépendants d'un cabinet de conseil.* »

AXA IM

AXA IM, filiale du groupe AXA, est un multi-spécialiste de la gestion d'actifs concevant des solutions d'investissement innovantes et adaptées aux besoins de ses différents clients : distributeurs, institutionnels ou entreprises.

En forte croissance depuis 10 ans, la société regroupe aujourd'hui plus de 2000 collaborateurs répartis dans 13 pays et totalise 345,3 Milliards d'euros à fin décembre 2004. 57 % de ses revenus proviennent de clients externes.

AXA IM propose une large gamme d'expertises complémentaires : Gestion Actions active fondamentale et Gestion Actions systématiques (AXA Rosenberg), Gestion Obligataire (Investment grade, marchés monétaires) et Gestion taux spécialisée (High Yield, ABS, Crédits structurés, CDOs, Dette émergente, ...), Gestion structurée et alternative, Private Equity (AXA Private Equity), Multigestion (AXA Multimanager) et Gestion des actifs immobiliers (AXA Real Estate Investment Managers).

Une recherche fondamentale approfondie : AXA IM estime qu'elle est la clé d'une performance soutenue et dispose d'équipes de recherche spécialisées dans trois domaines : les actions, les obligations et la stratégie d'investissement.

Une gestion des risques au centre des processus d'investissement : les responsabilités de chacun sont clairement définies à chaque stade de la démarche d'investissement.

Le client est mis au coeur de la démarche et de l'ambition d'AXA IM : Les équipes commerciales, spécialisées par type de clientèle, ont une compréhension locale et personnalisée des attentes de leurs clients. Cette proximité permet de proposer des solutions et des services à forte valeur ajoutée, personnalisés et parfaitement adaptés à leurs besoins spécifiques.