

---

## Transformer l'assurance ?

**Sujet** Réflexions sur la transformation dans le secteur de l'assurance

**Objet de la Note** Ce papier récapitule les facteurs de changement qui obligent les assureurs à s'adapter. Il donne ensuite des indications pour le contenu de la transformation et la façon de s'y prendre.

**Mots clefs** assurance, transformation, numérique, réglementation, méthode

---

**Référence** **PxDsCOM-02**

**État** Publié

**Version** 1.0.1

**Date** 14 décembre 2016

**Auteurs, contributeurs** Dominique VAUQUIER, Thierry PARIS

**Relecteurs** Joanne TOWARD

---

### Synthèse

Le secteur de l'assurance est touché par les évolutions de la réglementation, du marché et de la technologie. Les compagnies de grande taille annoncent des investissements considérables dans leur transformation numérique. Seront-elles en mesure, toutefois, de résister à l'arrivée de nouveaux entrants dont l'approche radicale n'a pas à s'encombrer d'un existant ? Le mouvement de concentration va-t-il reprendre et condamner les compagnies de taille plus modeste, qui auront du mal à mobiliser les moyens nécessaires pour s'adapter ?

Le présent article récapitule les facteurs du changement, que l'on peut considérer aussi bien comme des opportunités que comme des menaces, selon l'attitude que l'on adoptera. Il présente ensuite des dispositions, dans le but d'aider les assureurs à conduire leur transformation.

Notre principal message est que les initiatives pour adapter les entreprises ne doivent pas être conçues séparément, facteur par facteur, thème par thème. La transformation sera plus efficace et plus profonde, si elle embrasse la totalité des dimensions de l'entreprise. Plutôt que de disperser les efforts et les budgets sur de multiples projets indépendants, il est plus économique et plus percutant de penser, d'abord, *l'entreprise comme un tout*, en articulant toutes ses composantes, de son modèle éthique jusqu'à ses systèmes techniques, en passant par sa proposition de valeur et son organisation.

Dans cet effort, les entreprises sont aidées par la méthodologie de transformation d'entreprise, issue de l'initiative pour une méthode publique, Praxeme. Comment pourrions-nous appréhender et maîtriser la complexité de l'entreprise sans un minimum de rigueur et de méthode ?

## Sommaire

<b>SYNTHÈSE</b> .....	<b>1</b>
<b>1. CONSTATS : LES FACTEURS DE CHANGEMENT</b> .....	<b>3</b>
1.1 La réglementation peut être vue comme une opportunité d'adaptation .....	3
1.2 La technologie crée des obligations .....	3
1.3 Le client exerce sa liberté de choix .....	3
1.4 Il est temps de voir la valeur avec les yeux du client .....	4
<b>2. QUE FAIRE ?</b> .....	<b>5</b>
2.1 L'approche du marché : le réseau avant l'offre .....	5
2.2 L'offre numérique : le service régulier avant le produit .....	5
2.3 Une démarche totale : pour plus d'efficacité, repenser toute l'entreprise d'un coup .....	6
2.4 Le système informatique .....	7
<b>3. QUELLE CIBLE ?</b> .....	<b>9</b>
3.1 Le Système Entreprise .....	9
3.2 Les intentions .....	10
3.3 L'élaboration de la cible .....	11
3.4 La trajectoire de transformation .....	13
3.5 Quelques recommandations .....	13
a. La modélisation sémantique .....	13
b. La modélisation des processus .....	14
c. La structure du système informatique .....	14
d. Les scénarios de transformation .....	15
<b>4. CONCLUSION</b> .....	<b>16</b>
Table des figures .....	17
Index .....	18

## 1. Constats : les facteurs de changement

Parmi les sources qui influent sur le marché de l'assurance, nous pouvons distinguer : le régulateur, la technologie et le client (plus généralement, le public). À cela s'ajoutent les acteurs qui assument une fonction de médiation entre l'assureur et le public : les courtiers, les distributeurs et toutes les catégories de partenaires et de fournisseurs qui pourront apparaître au fur et à mesure que la chaîne de valeur s'étendra. Les nouvelles technologies ne constituent pas une source autonome : elles doivent être prises en compte pour autant que le public y est réceptif.

### 1.1 La réglementation peut être vue comme une opportunité d'adaptation

La pression réglementaire va en augmentant (mise en place de Solvency II, exigences de l'ACPR<sup>1</sup>). Il n'y aura pas moyen d'y échapper. Face à cette situation, il y a deux façons de réagir :

1. de façon défensive, en limitant l'investissement à la réponse attendue par l'Autorité, mais alors, sans créer de valeur pour l'entreprise et en augmentant la complication de ses procédures et de son système d'information ;
2. de façon proactive, en saisissant cette occasion pour adapter l'entreprise et la préparer au futur.

En effet, la réglementation impose une meilleure maîtrise de l'information, ce qui peut se transformer en avantage. Particulièrement, le dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT), prévu par le Code monétaire et financier, amène les assureurs et les banquiers à mieux connaître leurs clients, afin d'ajuster le niveau de vigilance à exercer.

### 1.2 La technologie crée des obligations

Par ailleurs, la clientèle et, plus généralement, le public s'habituent à de nouveaux modes d'interaction, et ont des attentes de plus en plus pressantes. En matière d'assurance, le recours aux comparateurs devient systématique ; la multiplication des canaux de communication – le « digital » – est en passe de devenir la norme, surtout auprès des générations montantes. Les acteurs du marché se doivent d'adopter une nouvelle attitude pour répondre à ces attentes et contrer la concurrence. Ils doivent devenir proactifs mais pas intrusifs. Tout un art ! Pour y arriver, il leur faudra mettre à profit la connaissance qu'ils ont de leur marché, globalement, et de leurs clients, individuellement.

Par exemple, en même temps qu'ils généralisent les canaux de communication (ATAWAD<sup>2</sup>), ils doivent gérer finement les préférences du client pour les contacts, et prendre garde que celui-ci se sente non pas harcelé mais accompagné. Les distributeurs attendront, de même, un outil de production à la hauteur des possibilités techniques qui ont été popularisées.

### 1.3 Le client exerce sa liberté de choix

En France, l'assuré est incomparablement fidèle, mais les comportements évoluent et tendent à se rapprocher de ce que l'on observe dans le monde anglo-saxon. La concurrence y est beaucoup plus rude, et elle oblige les assureurs à une réactivité extrême. La conséquence se lit, notamment, à travers le *pricing* : les prix y sont ajustés de façon quasi-quotidienne. L'accès aux comparateurs<sup>3</sup> et les alliances entre assureurs et fournisseurs de services se conjuguent pour introduire, sur le marché français, le même niveau de volatilité.

#### Solvency II et l'architecture d'entreprise

La conclusion de l'étude qualitative « Impact de Solvency II sur l'Architecture d'Entreprises d'Assurances », menée en 2014 en Allemagne dans le secteur de l'Assurance\*, fait de la qualité des données le thème le plus important pour les compagnies d'assurance, au regard de l'architecture d'entreprise.

Solvency II n'est pas la seule prescription dans le paysage. On peut citer, aussi, IFRS\*\* 4 Phase 2.

La prise en compte, le plus en amont possible, de ces aspects réglementaires facilite grandement la structuration qualitative de l'énorme quantité de données nécessaire. Elle réduit la complexité du projet. La possibilité d'introduire une solution basée sur un entrepôt de données (DataWarehouse) avec un haut niveau de qualité et une granularité des données suffisantes, après une modélisation (aspect sémantique), réduit de manière drastique les efforts d'implémentation en aval. Sans cette prise en compte, le plus en amont possible et de manière globale, les compagnies d'assurance peuvent se retrouver devant des plannings difficiles à tenir et des surcoûts induits par la complexité.

\* Article des actes de la conférence Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2014, disponible sur : <https://www.matthes.in.tum.de/file/1mxux7xbj1d7d/Sebis-Public-Website/-/AI14-Impact-of-Solvency-II-on-the-Enterprise-Architecture-of-Insurances-A-Qualitative-Study-in-Germany/AI14.pdf>

\*\* IFRS : International Accounting Standards Board.

<sup>1</sup> L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution - ACPR - est l'organe de supervision français de la banque et de l'assurance.

<sup>2</sup> « Any time, anywhere, any device » (acronyme forgé par Xavier Dalloz). Formule étendue en ATAWADAC (+ « any content »).

<sup>3</sup> Plus redoutable encore, des acteurs exploitent les données publiques pour évaluer le service rendu par les assureurs.

En réaction, la maîtrise des coûts est un impératif. Elle ne devra pas, cependant, s'obtenir au prix d'une baisse de la qualité. Réduire les coûts et améliorer le service rendu ne s'opposent pas nécessairement. Par exemple, éviter à l'assuré de devoir contacter plusieurs services internes pour traiter une demande contribue autant à l'efficacité de l'entreprise qu'à la satisfaction du client.

#### 1.4 Il est temps de voir la valeur avec les yeux du client

Depuis des décennies, le secteur de l'assurance a connu des opérations de concentration. Les fusions ont permis d'augmenter la surface et la solidité des groupes, mais ont-elles produit de la valeur pour les clients ? Pour cela, il faudrait être capable de combiner les offres des filiales et des partenaires, en traversant les cloisonnements entre branches et même entre banque et assurance. Or, la transformation du catalogue est un sujet très difficile, qui a peu évolué. Un révélateur en est la durée nécessaire pour mettre sur le marché un nouveau produit. Le client se trouve donc face à une constellation d'acteurs, et ne ressent pas l'unité d'un groupe, tout entier mobilisé vers sa satisfaction.

##### La qualité dans l'activité d'assurance : où en est-on, vraiment ?

Dans un milieu où l'autosatisfaction domine, entretenue qu'elle est par des décennies de profits réguliers, la question mérite d'être posée. Certes, on voit des compagnies adopter la bonne pratique du questionnaire de satisfaction, destiné aux clients internautes (tant pis pour les autres). Mais nous faisons tous, en tant que consommateurs, l'expérience de ces questionnements en marge de nos préoccupations, qui contribuent plus au ronronnement ambiant qu'à l'amélioration radicale.

Prenons, parmi des milliers, une anecdote, riche d'enseignements – autant que des statistiques difficiles à trouver, sur ce sujet. Il s'agit d'une famille souscrivant une complémentaire santé. En fait, par le jeu des statuts différents (un parent salarié, un autre indépendant, un enfant au lycée, trois étudiants), pas moins de quatre contrats ont été nécessaires. On imagine sans peine le temps de mise au point, avant d'arriver à la signature. Il y a eu trois versions de certains de ces contrats. Il faut dire (cela fera plaisir au lecteur assureur) que cette famille s'est adressée à sa banque : plus exactement, sa banque, qui développe aussi une activité d'assurance, lui a « vendu » l'idée.

Au bout de quelques mois, les parents s'aperçoivent que les remboursements ne se font pas, la connexion entre la mutuelle étudiant et la complémentaire n'étant pas établie. Premier coup de téléphone : naïvement, en utilisant le numéro indiqué sur la carte de tiers-payant. Ce premier service répond que la question n'est pas de son ressort, et renvoie vers un autre service. Nouveau coup de téléphone. L'agent prend en compte le problème et, après quelques recherches, découvre qu'un code, entré lors de l'établissement de deux des contrats, étiquette les enfants comme « invalides de la marine ». Qu'à cela ne tienne, il suffit de changer ces trois caractères (tiens, il y a encore des interfaces homme-machine où apparaissent des codes !). Ah mais, cet agent n'a pas la possibilité d'effectuer la modification ; il faut revenir vers la directrice de l'agence bancaire qui a enregistré les contrats. La même qui a dû appeler deux fois un service support, pour pouvoir établir les premiers contrats.

Finalement, au bout d'une semaine, après cinq coups de téléphone, les trois caractères fatidiques sont corrigés, et les choses rentrent dans l'ordre au bout d'un mois. Régulièrement, le même client reçoit des enquêtes de satisfaction, auxquelles il ne répond pas, bien sûr, n'ayant jamais trouvé le moyen d'exprimer ses vrais problèmes, et se promettant de faire le bilan de ses courriels restés sans réponse. Rassurons-nous, la bancassurance en question se porte très bien, comme tout le secteur !

Nous pourrions multiplier les exemples, bien plus éclairants que les enquêtes globales sur l'image ou la satisfaction. Les observations sur le terrain (*job shadowing*...) révèlent très rapidement des pistes d'amélioration. La conclusion est que la culture de la qualité, totalement assimilée dans d'autres secteurs et par d'autres nations, a encore des progrès à faire dans le domaine de l'assurance. Le premier obstacle à cette progression est l'autosatisfaction, sentiment largement répandu, quelle que soit la taille des compagnies.

## 2. Que faire ?

Après ce rapide bilan des tendances, nous nous intéressons ici aux actions à entreprendre, c'est-à-dire au contenu de la transformation.

### 2.1 L'approche du marché : le réseau avant l'offre

Les exemples de réussite dans l'économie numérique nous enseignent une approche radicalement différente du marché. C'est à peine si nous pouvons encore parler de démarche commerciale. L'important est de nouer un contact étroit avec une population. L'approche d'un segment de marché doit être globale : il ne s'agit pas de vendre ce que l'on fabrique, mais d'entretenir une relation si possible quotidienne, en assurant des services. La vente s'ensuivra. La démarche consiste à s'adresser à des communautés, voire à des « tribus », et à leur proposer une offre globale qui entre en résonance avec leur mode de vie. L'assurance s'insèrera naturellement dans cette offre.

Finalement, cette approche présente des points communs avec la position traditionnelle des mutuelles ainsi qu'avec les pratiques de l'affinitaire. Les acteurs de ces marchés jouissent donc d'un atout. A contrario, leur offre ne peut pas se réduire à une communauté, aussi large soit-elle. La pression économique exige des économies d'échelle, d'une part, et des investissements techniques, d'autre part. Il faut donc multiplier les communautés ciblées. Le prérequis de cette démarche est le partage des ressources : le personnel, les processus et le système d'information ne doivent pas être fragmentés ; une même organisation doit pouvoir satisfaire plusieurs communautés. Ceci suppose un effort de formation et une reconception en profondeur des solutions : les produits, les processus, l'organisation, les outils informatiques doivent impérativement être décloisonnés.

### 2.2 L'offre numérique : le service régulier avant le produit

Il n'y a plus de temps à perdre pour offrir tous les services, de la distribution à la gestion des sinistres, à travers les nouveaux canaux de communication. Pour autant, les retombées ne sont pas garanties. Des compagnies ont proposé, à leurs clients, la consultation de leurs comptes sur Internet. Les taux de fréquentation se révèlent souvent décevants (de l'ordre de 10%). Quand il s'agit d'actions en ligne, le taux tombe à quelques pourcents. Sans surprise, les variations sont assez fortement corrélées à l'âge. Pour les nouvelles générations, la solution numérique est une évidence, quel que soit le besoin (plus sur smartphone que sur ordinateur, d'ailleurs).

Sur ce thème, la stratégie de transformation ne peut pas se contenter de demi-mesures : en quelque sorte, on doit avoir bon du premier coup ! C'est dire que, dès le lancement d'une nouvelle solution, le client doit être accroché. Dans le cas contraire, il n'y reviendra pas, et l'entreprise devra déployer des trésors d'ingéniosité pour le décider à retenter l'expérience. Qui plus est, si les services proposés se limitent à la consultation d'un dossier qui évolue à peine à un rythme annuel ou mensuel, le client ne prendra pas l'habitude de la solution. Il faut donc viser un service qui l'aide dans sa vie de tous les jours. Imaginer un tel service est peut-être plus facile pour le banquier que pour l'assureur, mais les occasions existent.

Élaborer l'offre numérique est donc un travail qui mobilise plusieurs disciplines. Il entraîne des exigences :

- sur le système informatique, qui doit être suffisamment bien structuré et dimensionné pour fournir un bon niveau de service à des acteurs externes (qualité, agilité, interopérabilité, traçabilité sont quelques-unes des exigences à considérer)<sup>4</sup> ;
- sur la perception des attentes, lesquelles ne se limitent pas à la relation client-fournisseur, mais embrassent la vie même (c'est ainsi seulement que l'on pourra détecter le service à rendre, et que l'on assurera le succès de la solution proposée et la solidité du lien créé) ;
- sur la conception, de l'idée séminale au déploiement et à l'accompagnement.

---

*Produire et vendre ne suffisent plus. L'entreprise doit maintenir un contact permanent avec son public en lui offrant des services quotidiens.*

---

---

<sup>4</sup> La transformation bien conduite du système informatique est une exigence pour servir la transformation de l'entreprise. En elle-même, elle débouche sur des gains tangibles et rapides, grâce à une meilleure maîtrise du système et à la réduction de son volume.

### 2.3 Une démarche totale : pour plus d'efficacité, repenser toute l'entreprise d'un coup

Face à toutes ces injonctions à transformer l'entreprise, l'erreur serait de prendre les choses, une à une, de traiter les thèmes séparément. L'entreprise risquerait de s'y épuiser. Pire, elle augmenterait sa complication interne, en empilant des réponses contingentes, sans soulever la question de la cohérence. Par exemple, la mise en conformité par rapport à la réglementation suppose, entre autres, de creuser dans les entrailles du système informatique. Pour bien faire, elle appelle aussi des solutions dont on peut tirer parti comme dispositifs d'agilité. Les retombées de ces dispositifs apparaîtront mieux, si on aborde, en même temps, d'autres thèmes comme l'organisation, l'évolution des compétences, les partenariats, la conception des produits, etc.

De même, les solutions numériques à offrir aux clients ou aux distributeurs ne pourront faire l'objet d'une conception et d'un déploiement rapides, qu'à la condition de reconstruire le système informatique. Autrement, elles s'apparenteront à de nouvelles vitrines plaquées sur un système qui n'a pas été conçu pour les accueillir. Il en résultera une complication accrue, alors que l'état des systèmes est déjà très préoccupant.

Donc, au lieu de traiter les questions séparément, la transformation gagne à adopter une démarche holistique, traitant tous les aspects de l'entreprise et embrassant le maximum de problématiques. Certes, rien n'est moins naturel, dans nos organisations, qu'une telle approche. Elle se heurte à des difficultés liées à l'organisation mais aussi aux compétences. Les directions générales ont un rôle à jouer pour encourager cette approche interdisciplinaire, voire pour l'animer. Les enjeux sont considérables : il s'agit non seulement d'éviter la dispersion à travers les projets, mais aussi de détecter les idées nouvelles qui nourriront l'avantage concurrentiel.

---

*L'organisation de la transformation en mode projet présente un grand risque de dispersion et de gaspillage. Une approche globale permet de réduire ce risque. Le dossier d'architecture générale coordonne toutes les problématiques qui affectent l'entreprise. Il est un préalable avant la définition des projets.*

---

#### **Le dossier d'architecture générale**

Le dossier d'architecture générale (DAG) a pour but de proposer l'architecture pour l'entreprise, c'est-à-dire un ensemble cohérent de décisions permettant de transformer l'entreprise.

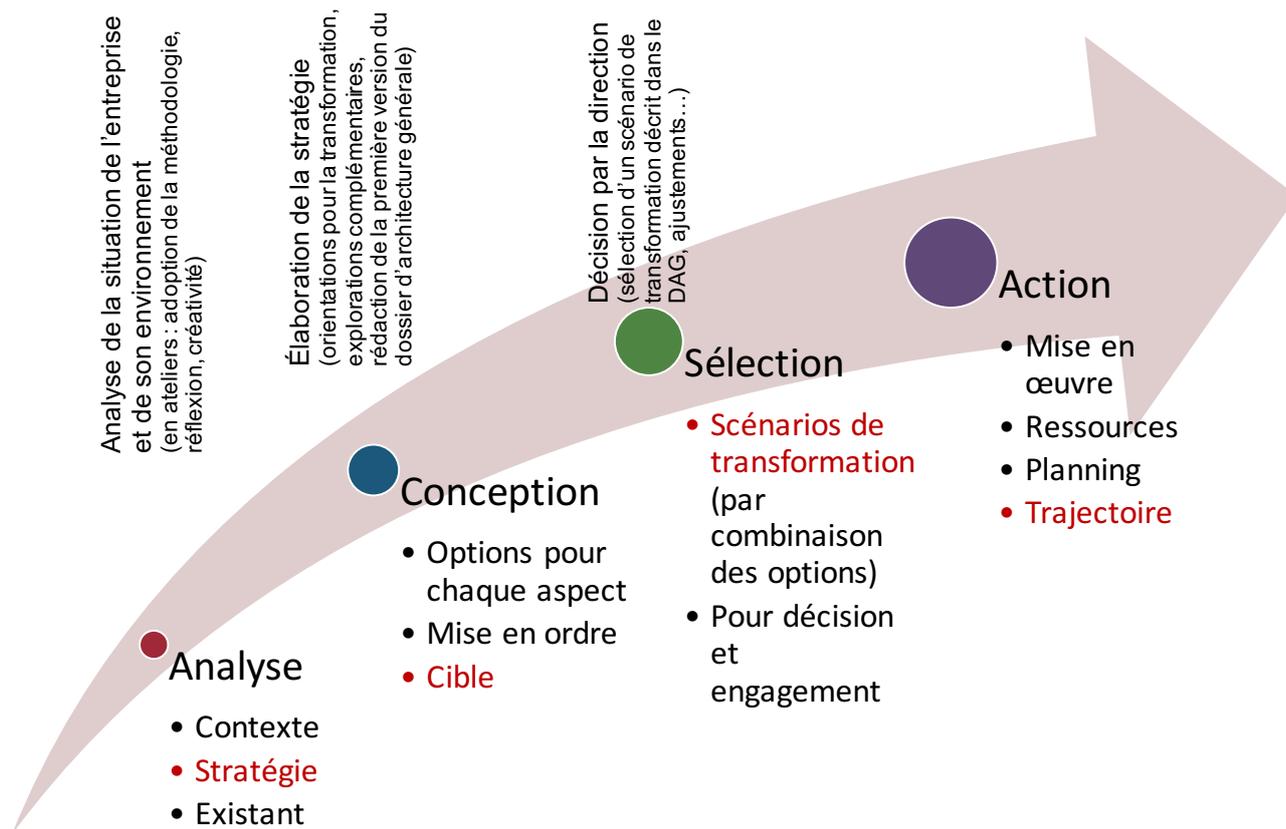
Le terme « architecture » est pris ici dans le sens de conception d'ensemble : il s'agit de prendre l'entreprise comme un tout et de déterminer la meilleure façon de la structurer. L'architecture est dite « générale » dans la mesure où elle embrasse tous les aspects de l'entreprise. Cette approche holistique prolonge l'élaboration de la stratégie. Elle cherche à mettre en cohérence les différents points de vue, et à envisager les opportunités de transformation, dans toutes les dimensions de l'entreprise.

#### **Le DAG détaille la vision de l'entreprise**

Tout d'abord, il examine les facteurs déterminant l'entreprise et son futur. Le plus souvent, il part des orientations stratégiques, qu'elles aient été formalisées ou simplement énoncées. En réponse à ces facteurs, il fixe les dispositions pour consolider ou transformer l'entreprise, dans tous ses aspects.

La vocation de ce document est d'articuler les éléments de vision en un tout cohérent, qui pourra guider les investissements tout au long de la démarche de transformation.

Figure 1. Les interventions de la direction dans l'architecture générale de l'entreprise



## 2.4 Le système informatique

La transformation numérique ne pourra s'obtenir uniquement par addition. Elle présuppose une restructuration en profondeur du système informatique.

D'ailleurs, s'agit-il bien d'un *système* ? Quand en a-t-on dessiné le plan d'ensemble ? Quand s'est-on préoccupé de sa qualité et de son comportement par rapport aux sollicitations et aux préoccupations générales ? En fait de systèmes, on a presque toujours affaire à un bric-à-brac d'applications, développées ou acquises à des moments différents, pour satisfaire des besoins locaux, sans vision d'ensemble. La conséquence est un taux de redondance effarant. La redondance de certaines données n'exclut pas l'absence d'autres données, ce qui devient un risque insupportable dans la perspective de la LCB-FT<sup>5</sup>. Une même donnée (par exemple, l'adresse du client) peut se retrouver stockée en de multiples endroits, sous diverses formes. Cette redondance de l'information ouvre la porte à la contradiction. Une bonne partie de la complication des systèmes actuels provient de la nécessité de lutter contre les contradictions potentielles, en synchronisant les différentes « versions de la vérité ».

Pire, il y a une autre forme de redondance, plus insidieuse et dévastatrice. Elle commence dans la formulation des concepts du métier. À titre d'exemple, une notion aussi naturelle que la personne est presque toujours représentée à travers de nombreux filtres : prospect, client, collaborateur, bénéficiaire, etc. Au lieu de percevoir l'objet réel, l'entreprise ne perçoit que le rôle de cet objet par rapport à elle (« client » au lieu de « personne »). Dès lors, il devient quasiment impossible de se mettre à la place de la personne et de voir le monde à travers ses yeux. Comment, alors, imaginer les services qu'elle espère ? Cette confusion sémantique a aussi pour conséquence de réduire l'interopérabilité : si une application enregistre les personnes sous la forme de clients, une autre sous celle de collaborateurs, et une troisième en tant qu'utilisateur d'un service, les données deviennent plus difficiles à partager et à interpréter entre les différents systèmes<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Voir p. 3.

<sup>6</sup> Cette tendance à la redondance saute aux yeux dans les formats d'échange en place sur le marché. D'ailleurs, ces formats ont toujours une finalité sectorielle. Pour une majorité de notions, il faudrait, au contraire, rechercher la généricité.

Le problème se pose d'autant plus que le système d'information, désormais, n'est plus un système technique limité aux frontières de l'entreprise. Le système d'information déborde de l'entreprise : il implique des acteurs extérieurs, comme les clients, les prospects, les simples curieux, mais aussi les distributeurs et les partenaires. Les extranets et, plus encore, l'Internet ont déplacé les frontières du système d'information, au-delà du périmètre de l'entreprise au sens strict. Cette nouvelle donne nous conduit à éliminer de nos représentations, tout ce qui est lié à la perception que l'entreprise se fait du monde. L'entreprise doit voir les objets du monde tels qu'ils sont – et tels qu'ils apparaissent aussi aux acteurs externes –, sans y ajouter sa perception interne.

Cette bataille se joue sur le plan de la sémantique. Elle a des effets tout à fait concrets. Pour donner un exemple, ce n'est que récemment que des entreprises se sont décidées à remplacer le numéro de client par l'adresse électronique, pour se connecter à un compte client<sup>7</sup>.

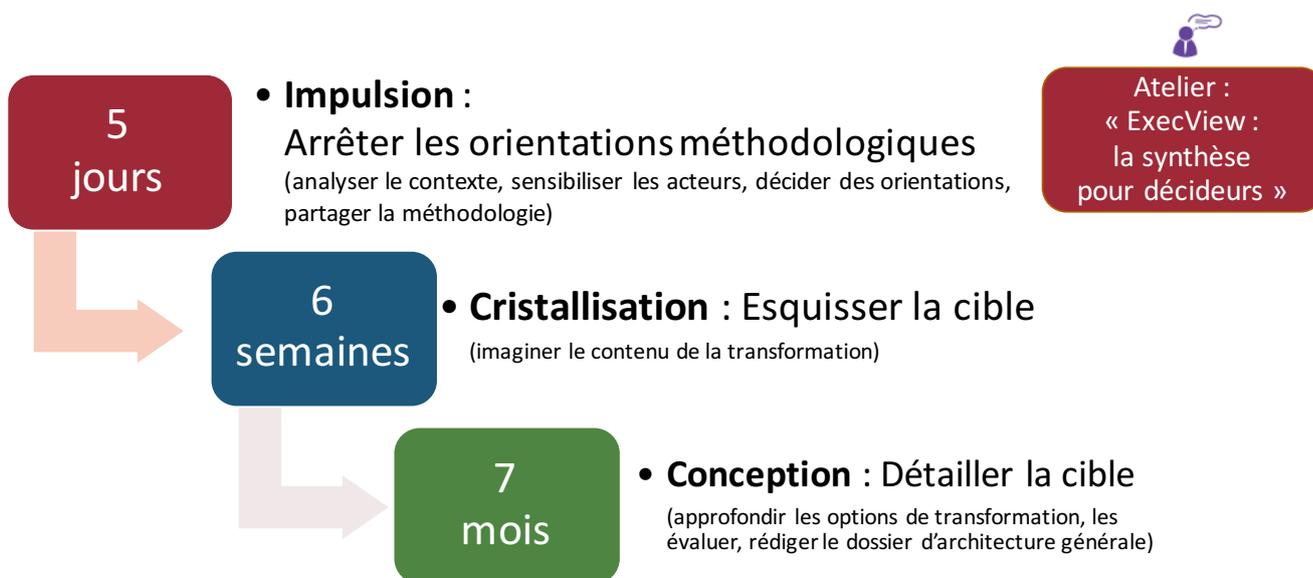
*Ainsi, nous devons appréhender le système d'information comme un système socio-technique qui déborde de l'entreprise, qui s'adresse à des acteurs extérieurs et qui interopère avec d'autres systèmes.*

*Dans ces conditions, toute lourdeur inutile se révélera mortifère. Outre qu'elle augmente la facture du développement et de la maintenance, la redondance met en péril la communication avec les acteurs, la fluidité des processus, la capacité à s'adapter rapidement.*

*Nous ne pourrions imaginer les nouveaux services à offrir qu'à la condition de simplifier nos systèmes et de retrouver les notions naturelles de la vie de tous les jours. La première étape pour cette conversion passe par la modélisation sémantique.*

Figure 2. Un schéma temporel pour avancer d'un pas décidé : « 5 à 7 »

La conception de la transformation ne demande pas énormément d'efforts. Au contraire, si la réflexion traîne trop longtemps, elle s'épuise et ne produit rien de neuf. Il faut, donc, avancer vite et montrer une grande détermination. Ceci n'est possible qu'avec de la méthode. Le schéma « 5 à 7 » offre une façon de baliser la démarche. La mobilisation des décideurs dans la première étape est un facteur déterminant. C'est la direction générale qui doit porter le dossier d'architecture générale et appuyer la démarche de transformation.



<sup>7</sup> Cette pratique n'affecte pas que le système informatique. Elle vaut aussi pour l'accueil téléphonique. Elle deviendra vite une évidence, ou plutôt : tout le monde considérera la pratique antérieure – le sacro-saint numéro de client – comme une aberration. Ainsi va l'Histoire !

### 3. Quelle cible ?

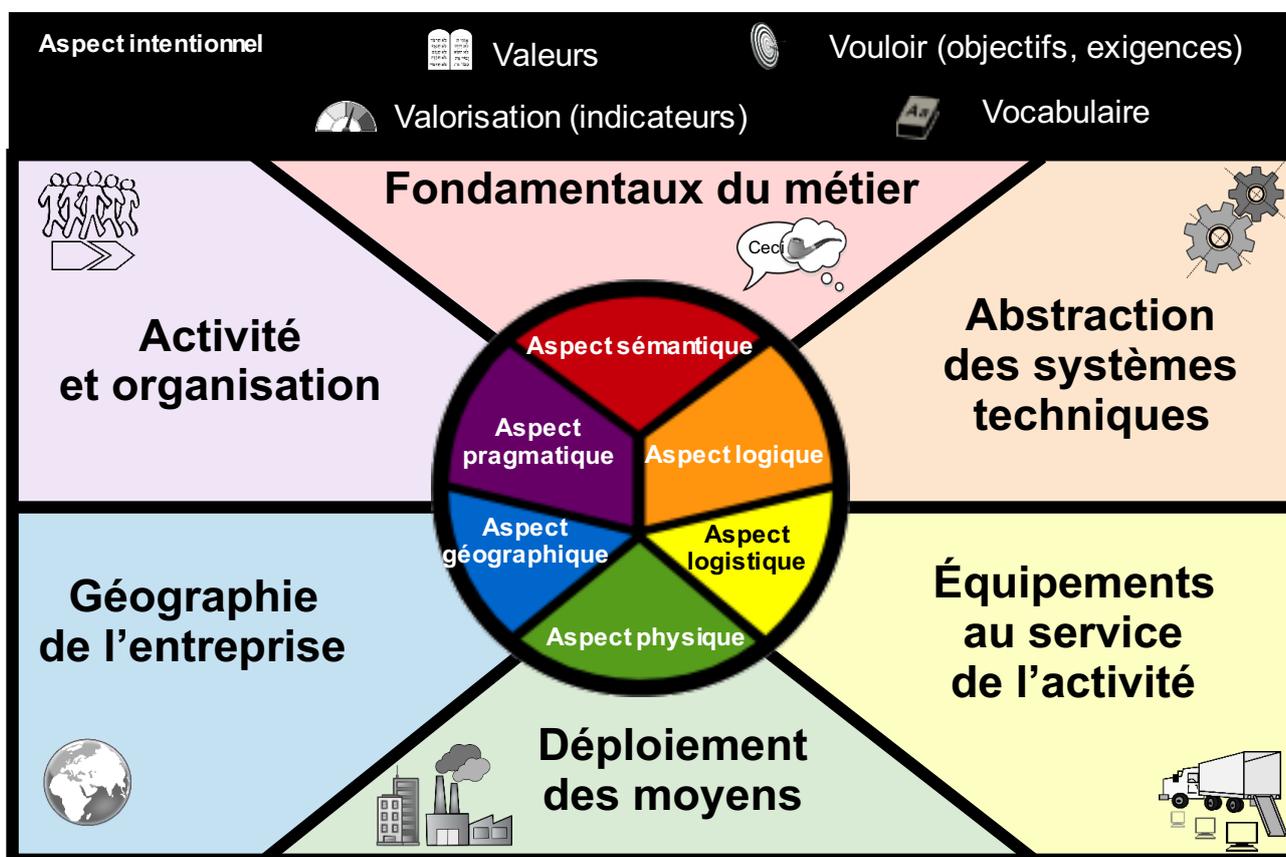
Cette troisième partie précise les transformations évoquées ci-dessus, et apporte des éléments de méthode.

#### 3.1 Le Système Entreprise

L'initiative pour une méthode publique, lancée en 2004, a abouti à la méthode Praxeme qui aide à concevoir et mener les transformations dans les entreprises. Elle fournit des outils pour augmenter l'intelligibilité de cet objet complexe qu'est l'entreprise. Elle aborde l'entreprise comme un système, qu'elle cherche à analyser dans toutes ses dimensions<sup>8</sup>.

Praxeme met donc en œuvre la démarche holistique recommandée au § 2.3. Elle a le souci d'articuler les expertises pour penser toute l'entreprise, de la stratégie à l'infrastructure, des valeurs aux équipements. C'est ainsi qu'elle contribue à faire circuler les idées entre les spécialités, ce qui est une condition de l'innovation. Pour y arriver, Praxeme propose un cadre de représentation grâce auquel l'entreprise met en ordre les informations et décisions qui la concernent. La figure ci-dessous introduit ce cadre de représentation. La méthode distingue sept aspects du Système Entreprise.

Figure 3. La Topologie du Système Entreprise



Les paragraphes suivants illustrent les travaux à entreprendre pour chacun des aspects, dans le secteur de l'assurance. Auparavant, précisons que le recensement et l'articulation de ces sept aspects répondent à plusieurs exigences. Tout d'abord, l'objectif est de structurer la masse d'informations et de décisions qui concernent l'entreprise, tout particulièrement en situation de transformation. Ensuite, cette structure obéit à un souci d'économie et d'efficacité. Une information, selon sa nature, doit se loger à un et un seul endroit. Elle doit pouvoir être mise en relation avec d'autres informations, mais sans que cela ruine la maîtrise de l'ensemble. C'est pourquoi les dépendances entre les aspects ont été soigneusement étudiées et limitées au strict nécessaire<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Pour plus de détail, voir sur <http://www.praxeme.org>.

<sup>9</sup> La justification de cette construction fait l'objet du document PxPRD-01 de la méthode Praxeme (<http://www.praxeme.org/telechargements/catalogue/>).

Dotée de cette armature théorique, la démarche holistique que nous appelions de nos vœux (§ 2.3) va pouvoir se déployer.

---

*La première chose que l'entreprise doit rechercher pour sécuriser sa démarche de transformation est un cadre de représentation qui lui permettra d'organiser la masse d'informations et de décisions à exploiter. Sans un tel cadre, beaucoup d'idées se perdront et auront du mal à circuler entre les différentes spécialités impliquées dans la transformation.*

---

## 3.2 Les intentions

Toute transformation doit commencer par l'analyse intentionnelle. La méthode nomme « intention » toute formulation exprimant une finalité, un souhait ou une nécessité qui détermine le fonctionnement et la construction de l'entreprise<sup>10</sup>. L'étude de l'environnement, esquissée dans la première partie, est un point de départ ; un autre est le discours sur les valeurs de l'entreprise. Dans le contexte de l'assurance, ce thème se révèle particulièrement intéressant. En effet, l'activité d'assurance assume une *fonction de solidarité pour la société*. Cette fonction mérite d'être valorisée. Dans le cas des mutuelles, les valeurs se traduisent jusque dans le vocabulaire : on ne parle pas de clients ou d'assurés, mais de sociétaires ou d'adhérents. On voit, par-là, la relation étroite entre l'axiologie (l'étude des valeurs) et la terminologie.

La recherche de cohérence dans la construction de l'entreprise traduit, elle-même, un souci de *rationalité* qui forme le socle de la morale collective : l'entreprise ne saurait, décemment, proclamer son adhésion à une valeur sans démontrer, par son être et par son action, sa sincérité. C'est pourquoi la méthodologie de transformation absorbe également ce travail sur les valeurs. D'ailleurs, le modèle axiologique (c'est-à-dire l'ensemble des valeurs et de leurs relations<sup>11</sup>) a des retombées très pratiques sur le reste du Système Entreprise. On imagine sans peine l'impact d'un choix de valeurs sur les comportements attendus des collaborateurs, ainsi que sur le dessin des processus. Nous savons que la moindre contradiction entre les valeurs proclamées et la réalité de l'entreprise entraîne des impacts tout à fait néfastes, ne serait-ce qu'en termes d'image.

---

*Toute entreprise possède une réalité morale, plongée dans sa culture. La transformation doit se caler sur cette réalité ou, quand il est nécessaire, chercher à la faire évoluer consciemment.*

---

L'extension de la chaîne de valeur permise par la technologie numérique questionne la finalité de l'entreprise. Si cette dernière choisit une stratégie essentiellement « digitale », elle se doit de fournir des services qui déplacent la valeur apportée : l'assurance devient presque secondaire par rapport à ces nouveaux services. Est-ce compatible avec les valeurs de l'entreprise, avec sa culture, avec ses capacités ? Dans la négative, cette stratégie peut tout de même être sélectionnée, à condition de prévoir un volet culturel dans la transformation. Dans une certaine mesure, les valeurs de l'entreprise peuvent se changer.

Même si la stratégie retenue se limite à absorber le choc du numérique, il sera nécessaire d'entamer un travail sur les attitudes, en lien avec les valeurs. Par exemple, des temps de réponse de plusieurs jours à une sollicitation par courriel ne seront bientôt plus tolérables. Ce n'est pas un épiphénomène : un critère aussi simple que celui-ci met en cause les attitudes des collaborateurs et l'ensemble de l'organisation. La réactivité est une exigence qui doit être posée et quantifiée dès le départ, de façon à inspirer ensuite la conception de l'organisation et de l'informatique.

---

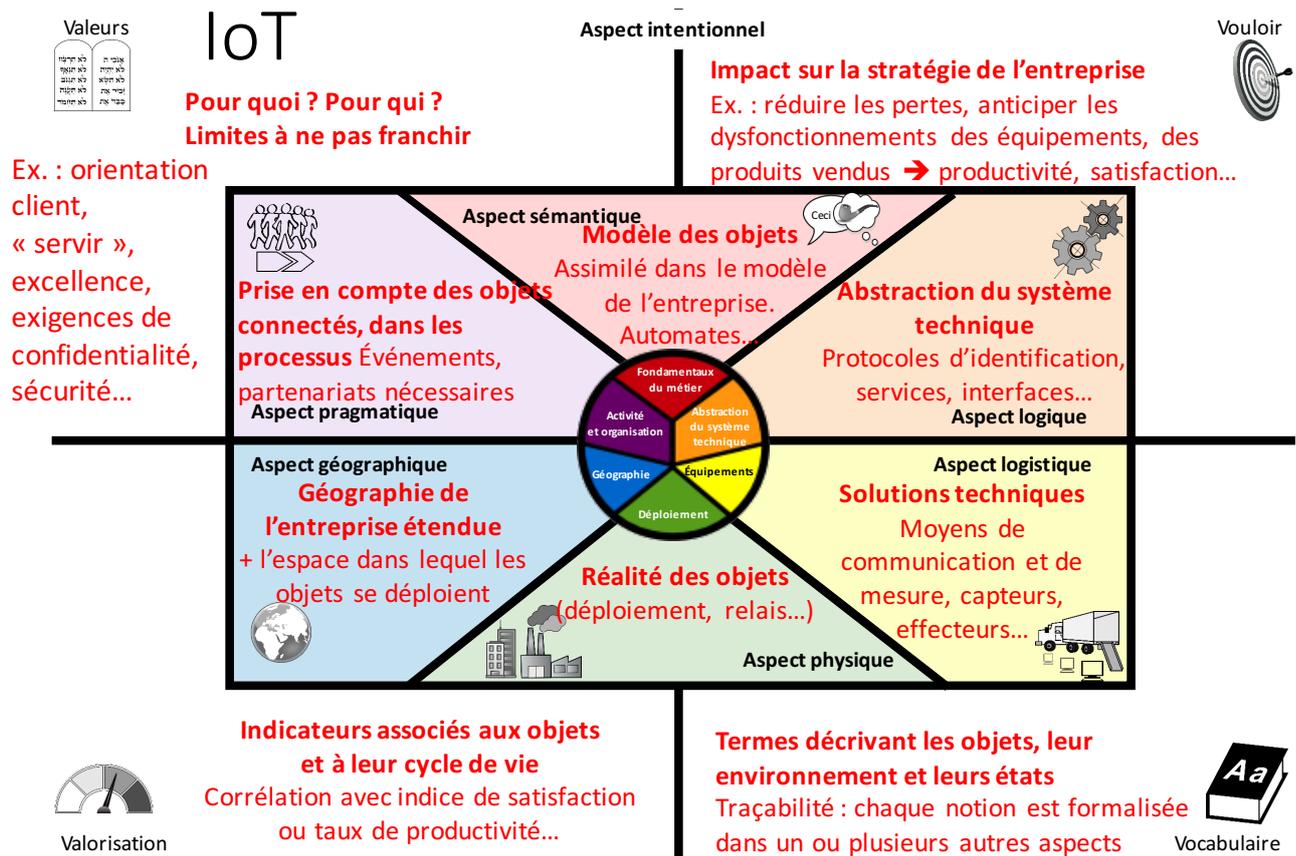
<sup>10</sup> Pour se convaincre de l'importance du « Pourquoi » (ceci vaut dans l'entreprise comme dans la société), il n'est qu'à écouter, par exemple, Simon Sinek (cf. *How great leaders inspire actions*, [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)).

<sup>11</sup> Ce qu'il est convenu d'appeler un « système de valeurs ». Les valeurs ne sont pas neutres, les unes par rapport aux autres. Nous devons analyser la morale d'une entreprise comme un système, possédant une logique interne et une dynamique. La méthode fournit des outils pour analyser et équilibrer un système de valeurs.

La technologie, toujours, éprouve notre cohérence morale. L'impact de la technologie numérique sur le métier de l'assurance oblige à passer par l'analyse intentionnelle.

La figure suivante est une application du Repère Praxeme<sup>12</sup> au thème de l'Internet des objets (ou *Internet of Things*). Les assureurs vont pouvoir exploiter ce potentiel technologique, ce qui n'est pas sans soulever d'épineuses questions de déontologie.

Figure 4. Exemple d'analyse intentionnelle sur le thème de l'Internet des objets (Internet of Things)



L'analyse intentionnelle examine la question posée à travers les quatre facettes : a) les valeurs (que devons-nous respecter ?) ; b) les objectifs (que voulons-nous faire ?) ; c) les indicateurs dans le modèle métrologique (comment objectivons-nous ?) ; d) la terminologie. L'analyse passe le relais à la conception intentionnelle : c'est le moment des choix pour le futur de l'entreprise. L'exercice montré ci-dessus pousse un cran plus loin : il montre les implications des choix intentionnels dans les autres aspects de l'entreprise.

### 3.3 L'élaboration de la cible

Une fois les intentions clarifiées, la première chose à faire est de décrire l'état futur de l'entreprise, un peu comme un architecte établit les plans du bâtiment à construire ou à rénover. Nous insistons sur ce point : la description de la cible doit aborder, de front, *tous les aspects* du Système Entreprise. Elle prend la forme d'un dossier d'architecture générale, lequel part des résultats de l'analyse intentionnelle, et en tire les conséquences dans tous les aspects. Il y a, presque toujours, plusieurs facteurs déclencheurs, mais il n'y a qu'un système. Cette réflexion doit être menée en amont des projets, de façon à optimiser l'investissement. On en déduira, souvent, un découpage différent de l'investissement, pour plus d'efficacité.

<sup>12</sup> Le Repère Praxeme est un outil simple, qui guide le questionnement sur l'entreprise, en lui appliquant le cadre de représentation.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des réflexions et des dispositions que l'on peut envisager dans les différents aspects. La plupart des objectifs de transformation impliqueront des travaux dans plusieurs aspects. Par exemple, si l'entreprise souhaite réduire le temps nécessaire pour mettre un nouveau produit sur le marché, il lui faudra d'abord repenser complètement sa description de l'offre, à travers un modèle sémantique intégré. Il lui faudra, également, optimiser son processus de conception de l'offre, et l'enrichir de rétroactions venant d'autres processus (travail à mener sur l'aspect pragmatique). L'adoption d'un moteur de règles (dispositif technique de l'aspect logistique) apportera de l'agilité à la conception des produits. Le marketing et la distribution devront être examinés dans leur déploiement géographique, etc.

Figure 5. Exemples de dispositions réparties selon les aspects

Aspect	Disposition	Commentaire
<b>Intentionnel</b>	Mettre en place la terminologie de l'entreprise	Préalable à tout programme d'envergure. Dans le domaine de l'assurance, la terminologie peut être revisitée. En tout cas, l'effort terminologique ne doit pas se limiter à l'intérieur (ce qui est déjà beaucoup). Il faut aussi se préoccuper de la communication avec les clients. Point particulièrement sensible en assurance.
	Adopter un nouveau vocabulaire	Pour refléter un choix d'orientation (« adhérent » plutôt que « client », « Service Indemnisation » plutôt que « Sinistres », expressions utilisées dans les clauses contractuelles...).
	Analyser la performance	Grâce à un modèle métrologique plus précis que les tableaux de bord.
<b>Sémantique</b>	Modéliser les notions externes	En oubliant leur traduction dans les procédures et dans les outils. Effort pour retrouver les notions universelles qui seront faciles à partager.
	Combiner les catalogues Produits	Ce qui passe par un effort de modélisation sémantique. Toutes branches et filiales confondues, dans le but d'augmenter la proposition de valeur ( <i>bundles</i> ...).
	Étendre la sémantique	Pour couvrir des objets qui ne font pas partie du cœur de métier de l'assureur, mais qui seront le prétexte d'échanges et de services (notamment, assimilation des <i>big data</i> ).
<b>Pragmatique</b>	Simplifier les processus	Préalable pour le développement des applications mobiles sur smartphones et tablettes <sup>14</sup> .
	Concentrer l'organisation	Ne jamais faire retomber, sur le client, la charge de la coordination entre les services.
<b>Géographique</b>	Décider entre réel et virtuel, proximité et disponibilité...	Jouer sur les fuseaux horaires pour assurer une présence (au moins téléphonique) 24h/24...
<b>Logique</b>	Concevoir la cible idéale pour le système informatique	En dérivant les modèles métier, et non en considérant les solutions informatiques en place. SOA <sup>15</sup> , urbanisation...
	Élaborer les formats d'échange	Il est possible de réduire le volume des formats d'échange, d'un facteur par rapport aux solutions du marché (ex. DARVA). Le secret : partir d'un modèle sémantique qui distingue objets et rôles.
<b>Logistique</b>	Généraliser les dispositifs d'agilité	Comme le moteur de règles évoqué plus haut.

<sup>14</sup> Cas de la compagnie indienne L&T General Insurance Company, cité dans Howard MILLS et Bernard TUBIANA, *Innovation in Insurance: The Path to Progress*, Deloitte University Press, 15 mars 2013.

<sup>15</sup> SOA, acronyme de « *Service Oriented Architecture* ». Au lieu de considérer le système informatique comme un ensemble d'applications, la conception SOA le restructure en éléments plus fins, les services, avec un fort taux de réutilisation. Les conséquences de cette nouvelle approche d'architecture logique sont la réduction significative de la redondance et du volume du système.

Aspect	Disposition	Commentaire
	Mettre en place une politique de gestion des données	<i>Master Data Management</i> , solutions techniques pour faciliter la restructuration... La qualité des données est devenue critique.
<b>Physique</b>	Choisir un <i>cloud</i>	C'est par là que passe une partie de plus en plus importante des échanges avec les acteurs externes. Décider entre développement propriétaire et acquisition ( <i>build or buy, make or take</i> ).

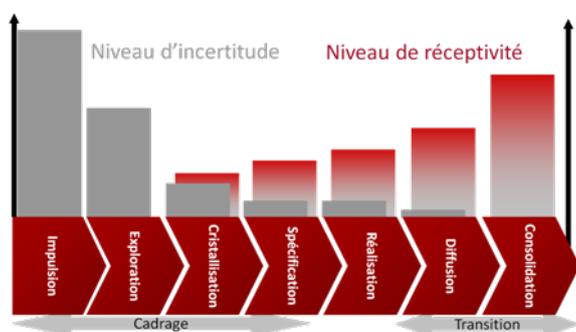
### 3.4 La trajectoire de transformation

La trajectoire de transformation ne peut s'élaborer qu'une fois connue la destination. Celle-ci est décrite par le dossier d'architecture générale, à un premier niveau de précision. Elle sera précisée, au fur et à mesure des avancées.

La première phase consiste donc à concevoir la cible. Elle inclut la réflexion stratégique et la conception de l'architecture future de l'entreprise. Éventuellement, des actions d'étude et d'expérimentation peuvent s'imposer sur des points particuliers. À la sortie de cette phase, la direction générale choisit un des scénarios de transformation proposés.

Les phases suivantes dépendent des priorités de l'entreprise, de ses ambitions et des moyens qu'elle est prête à engager. Il ne faut pas oublier, tout de même, que le marché est engagé dans une course contre la montre.

Figure 6. Un exemple d'apport de la méthode Praxeme : la démarche pour les projets innovants



Pour les projets innovants ou à forte incertitude, il est illusoire d'imposer une démarche où tout est fixé à l'avance. Ce serait même contraire à l'objectif. Le principe de la démarche repose sur la réduction progressive de l'incertitude. Il s'agit de ménager des espaces pour l'agitation des idées, jusqu'à ce que le contenu de la transformation cristallise. Dans les premières phases, la direction veille à éviter les pièges organisationnels et les biais cognitifs qui risquent d'émasculer l'imagination et de confiner la transformation à quelques recettes conformistes. Pour plus de détail, voir le wiki du *Praxeme Institute* : <http://wiki.praxeme.org/index.php?n=Modus.DemInno>.

### 3.5 Quelques recommandations

#### a. La modélisation sémantique

On l'aura compris : le modèle sémantique joue un rôle clef dans la transformation. Non seulement, il constitue un préalable incontournable pour les projets Data Quality, Big Data ou MDM, mais aussi il offre le point de départ pour revisiter le métier, voire le réinventer.

Le modèle sémantique capture la connaissance métier, indépendamment des pratiques et des organisations. La modélisation sémantique exige donc un effort d'abstraction. Son salaire sera la capacité à innover. Effectivement, à partir du modèle sémantique qui exprime l'essentiel du métier, abstraction faite des contingences organisationnelles et techniques, il devient possible d'imaginer du nouveau. Pour surmonter les difficultés de cette approche, les modèles génériques<sup>16</sup> proposent un accélérateur.

Des modèles existent sur le marché pour les notions de l'assurance<sup>17</sup>. Ces modèles souffrent de deux défauts majeurs :

- d'une part, ce ne sont pas des modèles sémantiques mais des modèles de données : ils n'expriment pas la totalité des concepts (tout particulièrement, les cycles de vie des objets ne sont pas représentés, alors qu'ils sont la source principale de la complexité<sup>18</sup>) ;

<sup>16</sup> Les modèles génériques de l'aspect sémantique traitent, dans les règles de l'art, les notions universelles : la temporalité, les objets du monde, la géographie, la planification des activités, etc. Ils font partie de l'offre de la société Praxademia.

<sup>17</sup> Voir, notamment, l'Information Model d'ACORD (cf. <https://www.acord.org/resources/framework/Pages/default.aspx>).

<sup>18</sup> Un sujet comme le « parcours client » trouve une expression élégante sous la forme de cycle de vie (en fait, il s'exprime à travers un assemblage de plusieurs cycles de vie).

- d'autre part, parce qu'ils sont justement sectoriels, ils manquent l'objectif de la modélisation sémantique, qui est de retrouver les notions naturelles, sous les expressions spécialisées, afin de les partager à travers une chaîne de valeur élargie.

Néanmoins, ces modèles du marché sont utiles, en ce qu'ils apportent une partie de la matière à traiter dans la modélisation sémantique.

### b. La modélisation des processus

Modéliser les processus est devenu, au cours de la dernière décennie, une évidence pour tout le monde. Nous disposons désormais d'un standard international pour ce travail, ce qui facilite la communication et le partage. Ce standard, BPMN<sup>19</sup>, encourage la conception de processus réalistes et robustes, c'est-à-dire capables de réagir aux aléas. Qui plus est, la représentation du processus pourra être interprétée par un moteur d'exécution de processus. En cas d'évolution, il suffit de modifier la représentation, sans intervenir sur le logiciel. L'entreprise jouit ainsi d'un degré d'agilité supplémentaire.

Ces avantages présupposent, bien sûr, des compétences et le recours à des solutions techniques.

En ce qui concerne le contenu des activités, l'APQC propose un *Capability Model* pour l'assurance<sup>20</sup>. Ce n'est pas un modèle de processus mais un simple recensement des activités. Nous pouvons le prendre comme un point de départ fort utile pour accélérer la modélisation pragmatique.

Une des nouveautés dans la conception des processus réside dans la place à accorder aux acteurs externes, notamment : clients, courtiers, distributeurs, partenaires (autres assureurs ou en dehors de l'assurance). Systématiquement, le concepteur devra se demander ce qui, dans l'activité, peut être confié à d'autres. Par exemple, tout ce qu'il y a à faire lors de la déclaration d'un sinistre ne requiert pas les compétences d'un gestionnaire de sinistres. En séparant les actions selon ce critère de la compétence, on pourra proposer une interface idoine à l'assuré. De nombreuses activités pourront ainsi être réalisées par des acteurs différents et dans des conditions variées.

Enfin, la conception et la gestion des processus tireront profit de l'analyse quantitative des processus, discipline aujourd'hui parfaitement formalisée et bien outillée (de la simulation de processus au *Business Activity Monitoring*). Le simple fait de mieux gérer les pics de charge a un impact direct sur les temps d'attente et de traitement, donc sur la satisfaction du client.

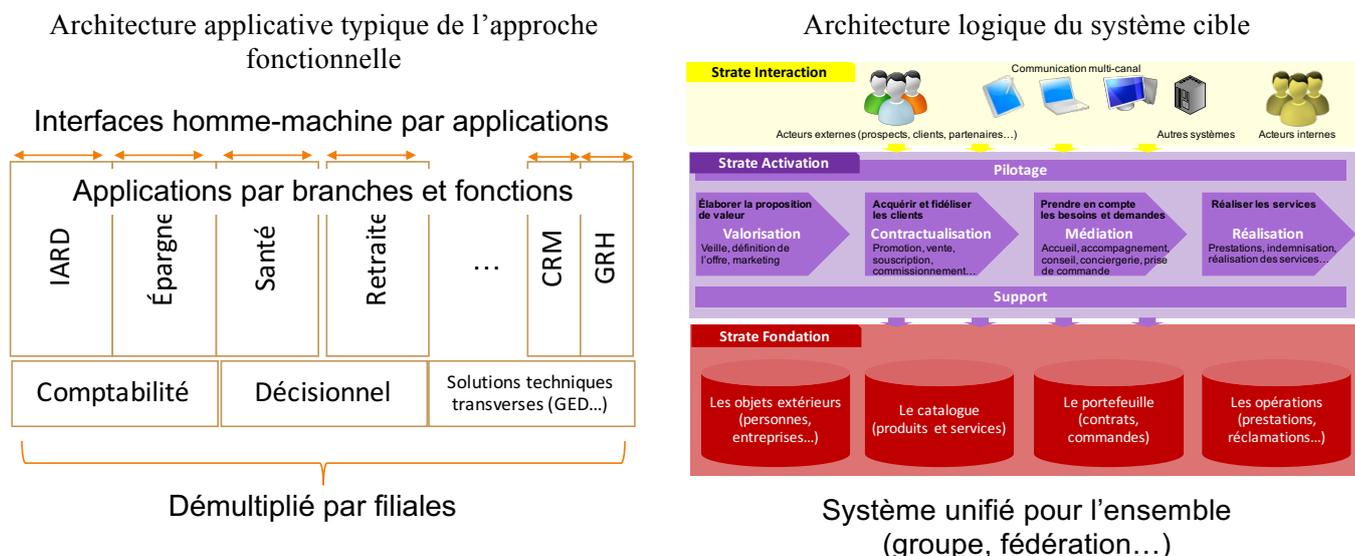
### c. La structure du système informatique

L'adaptation des systèmes informatiques, dans l'assurance, est une affaire douloureuse. Le poids des systèmes existants freine la transformation des entreprises. Que le système repose sur des applications spécifiques ou sur des progiciels, sa structure résulte toujours d'une approche fonctionnelle, par découpage en branches, domaines fonctionnels, activités... La redondance que l'on observe résulte, en grande partie, de cette approche. Il est donc illusoire de penser que l'on peut améliorer ces systèmes par petites touches, en les laissant à peu près tels qu'ils sont structurés. Les silos applicatifs collés sur la distinction entre IARD, Santé, Épargne... doivent être mis à bas, ou, au moins, décapsulés pour en retirer toutes les informations susceptibles d'être partagées. De même, le domaine fonctionnel (les fonctions de l'entreprise) ne doit pas être le critère unique pour la décomposition du système informatique. La démarche fait apparaître ce qu'il est convenu d'appeler des référentiels : ensembles d'objets ou d'informations partagés. Le schéma ci-dessous cherche à donner une idée du changement de physionomie du système informatique.

<sup>19</sup> BPMN (*Business Process Model and Notation*) est un standard de l'OMG (Object Management Group).

<sup>20</sup> L'APQC propose des *Process Classification Frameworks* pour plusieurs secteurs d'activité. Voir : <https://www.apqc.org/knowledge-base/documents/apqc-process-classification-framework-pcf-property-and-casualty-insurance-0>.

Figure 7. Comparaison entre la structure classique (fonctionnaliste) d'un système informatique et la structure préconisée par la méthode Praxeme



Le meilleur moyen pour arriver à la structure optimale du système informatique est de commencer par la représentation du métier. Faut-il le rappeler, c'est la seule façon pour aligner l'informatique sur le métier. On a vu, ci-dessus, que le métier se représente à travers deux aspects : sémantique (les objets métier) et pragmatique (les activités métier). Cette séparation devrait se retrouver dans la structure du système informatique. L'élaboration de cette structure fait l'objet de la discipline d'architecture logique. Les « plans d'occupation des sols » produits par l'urbanisation de SI sont courants dans le secteur de l'assurance, en France. Ils ne présentent pas le niveau de rigueur comparable à celui d'une architecture logique. Un des points critiques est celui de la granularité. Nous devons cesser de percevoir le système informatique comme un ensemble d'applications, ces gros blocs logiciels. Au contraire, la substance du système informatique futur doit se composer, à 80%, de grains logiciels beaucoup plus fins : les services au sens de SOA, dont certains seront exposés à travers des interfaces contrôlées. C'est ainsi que nous pourrions développer, rapidement et à moindre coûts, les interfaces homme-machine, et les multiplier à l'envi, notamment sur les nouveaux dispositifs de communication (extranets, smartphones, tablettes, capteurs, effecteurs...)<sup>21</sup>.

#### d. Les scénarios de transformation

Comme déjà abordé dans le § 3.3 à propos de la cible, on attend des architectes de l'entreprise qu'ils proposent plusieurs scénarios, à charge pour la direction générale de retenir celui qui correspond le mieux à sa vision stratégique. Les scénarios s'échelonnent selon le niveau d'ambition et l'importance de la transformation. La décision peut se prendre en deux temps :

1. d'abord, fixer l'objectif de transformation, son contenu ;
2. ensuite, déterminer le rythme de la transformation.

Ainsi, un même niveau d'ambition peut être atteint plus ou moins rapidement, selon le niveau d'investissement consenti.

Une des difficultés rencontrées dans la transformation provient de la nécessité d'établir des fondations, sans effets immédiatement visibles (entre autres, les référentiels évoqués ci-dessus). À l'inverse, on entend beaucoup vanter des approches furtives qui ne présentent pas cet inconvénient : développement agile pour les projets informatiques, POC (*proof of concept*) forcément sur un thème resserré, initiatives pour réaliser des applications (hackathons, etc.). Sans rien retirer des mérites de ces approches et en dépit de leurs effets médiatiques, elles ne peuvent pas se substituer à une vraie démarche de transformation. Elles restent ponctuelles et, souvent, superficielles. La grande affaire est la transformation en profondeur du Système Entreprise, dans toutes ses composantes, pour l'ajuster à une nouvelle façon de commercer. Gardons-nous des gadgets !

<sup>21</sup> Cette approche a été mise en œuvre à la SMABTP, à partir de 2004. L'expérience est exposé dans l'ouvrage *Le Système d'information durable, La refonte progressive du SI avec SOA*, Pierre Bonnet, Jean-Michel Detavernier, Dominique Vauquier, éd. Hermes-Lavoisier (version augmentée *Sustainable IT Architecture*, éd. Wiley). La version 2 de la méthode Praxeme pour SOA est accessible à travers les formations de Praxademia.

## 4. Conclusion

La nécessité de s'adapter à l'ère du numérique est une évidence pour tout le monde. Elle ne doit pas occulter les autres motifs de transformation :

- l'innovation intentionnelle (se conformer à la réglementation, reformuler la finalité de l'entreprise, adopter un nouveau système de valeurs...);
- l'innovation conceptuelle (redéfinir la proposition de valeur, revisiter nos schémas de pensée et d'action, élargir notre perception du monde...);
- l'innovation organisationnelle (adopter un nouveau style de régulation, généraliser les rétroactions dans l'entreprise, augmenter l'autonomie des unités opérationnelles, trouver le bon alliage entre transformation et opérations...).

On le voit, l'innovation n'est pas que technologique.

Face au changement, la sagesse consiste à prendre le taureau par les cornes, tant qu'il est dans l'enclos. Quand il sera jeté, furibond, dans l'arène, le confronter deviendra infiniment plus dangereux. Notre premier message est donc qu'il n'y a pas un instant à perdre pour commencer la transformation.

Notre deuxième message est qu'il est préférable d'aborder la transformation, consciemment et globalement, et de prendre en charge, d'emblée, tous les aspects de l'entreprise. Cet effort n'est pas plus coûteux : il réclame juste un peu de discipline et d'organisation. En contrepartie, il évitera le gaspillage induit par la dispersion des tentatives désordonnées.

---

*L'approche holistique de la transformation est :*  
a) plus efficace ; b) plus économique ; c) plus innovante.

---

Pour conduire cet effort, la méthode Praxeme propose un cadre dans lequel s'intègrent toutes les disciplines de la transformation. Elle précise, également, les procédés à appliquer. En complément, les modèles génériques (sémantiques mais aussi logiques) accélèrent considérablement les travaux et sécurisent les projets. Ils apportent la garantie de préserver les notions et mécanismes universels qui simplifieront les solutions et élargiront leur domaine d'application.

### Présentation de la société

Praxademia est une société de conseil et de formation, intervenant en France et à l'étranger.

Son offre « parcours de la transformation » intègre :

- l'apport méthodologique de Praxeme,
- la préparation des compétences,
- les modèles génériques,
- l'accompagnement, en partenariat avec des cabinets de conseil.

### Certification des compétences

La certification Praxeme permet de s'assurer que les programmes de transformation se dotent des compétences nécessaires.

Outre un certificat « Fondations Praxeme » qui garantit un socle commun de vocabulaire et d'approches, le schéma de qualification Praxeme distingue les profils de *Transformation Officers* (pilotes de la transformation) et ceux d'experts sur le métier, sur la technique et sur l'aspect intermédiaire : la conception logique.

### Connaissez-vous l'indice de transformabilité de votre entreprise ?

Une première classe d'indicateurs porte sur le fonctionnement de l'entreprise à un moment donné. La deuxième rassemble les indicateurs de transformation, qui mesurent le progrès entre deux états de l'entreprise. La troisième classe s'intéresse à la capacité de l'entreprise pour se transformer, plus ou moins facilement et rapidement. L'indice de transformabilité synthétise ces indicateurs. Il donne une idée de l'attitude de l'entreprise face au futur.

Contact : [info@praxademia.com](mailto:info@praxademia.com)  
Site web : <http://www.praxademia.com>

## Table des illustrations

Figure 1. Les interventions de la direction dans l'architecture générale de l'entreprise .....	7
Figure 2. Un schéma temporel pour avancer d'un pas décidé : « 5 à 7 » .....	8
Figure 3. La Topologie du Système Entreprise .....	9
Figure 4. Exemple d'analyse intentionnelle sur le thème de l'Internet des objets (Internet of Things).....	11
Figure 5. Exemples de dispositions réparties selon les aspects .....	12
Figure 6. Un exemple d'apport de la méthode Praxeme : la démarche pour les projets innovants .....	13
Figure 7. Comparaison entre la structure classique (fonctionnaliste) d'un système informatique et la structure préconisée par la méthode Praxeme.....	15

## Index

---

### 5

5 à 7 · 8

---

### A

ACORD · 13  
 agilité · 6, 12  
 APCR · 3  
 APQC · 14  
 ATAWAD · 3  
 axiologie · 10

---

### B

*big data* · 12

---

### C

cadre de représentation · 9  
 catalogue · 4, 12  
 chaîne de valeur · 10  
*cloud* · 13

---

### D

DAG · 6  
 DARVA · 12  
 déontologie · 11  
 digital · 3  
 direction générale · 8, 13, 15

---

### F

finalité · 10, 16  
 formats d'échange · 12  
 fusions · 4

---

### I

informatique · 7, 12, 14  
 intention · 10  
 Internet des objets · 11

---

### L

LCB-FT · 3, 7

---

### M

marketing · 12  
*Master Data Management* · 13  
 modèle métrologique · 12  
 modèle sémantique · 13

---

### O

offres · 4  
 organisation · 12

---

### P

performance · 12  
 Praxeme · 9  
*pricing* · 3  
 processus · 12, 14

---

### R

redondance · 7  
 réglementation · 16

---

### S

satisfaction · 4  
 SOA · 12, 15  
 Solvency II · 3  
 stratégie · 6  
 Système Entreprise · 9

---

### T

terminologie · 10, 12  
 trajectoire de transformation · 13

---

### U

urbanisation · 12

---

### V

valeurs de l'entreprise · 10