



AXA France Services

Retour d'expérience :

Mise en place des conditions de création de valeur chez AXA

(40 mn)

18 Mai 2006



- AXA France en quelques chiffres

- Partie 1: les stratégies, sources de valeur
 - ✓ Les contributions du SI selon les types de stratégies

- Partie 2: les moyens actuels permettant de supporter les stratégies
 - ✓ Les moyens mis en place chez AXA France
 - ✓ L'apport du Groupe

- Partie 3: les conditions cibles d'optimisation
 - ✓ Le chemin restant à parcourir

- Partie 4: exemple de valeur apportée par le SI



o AXA France :

- ✓ 24 000 collaborateurs et forces de vente
- ✓ Chiffre d'affaire 2005 de 19,6 Md€ dont 13,2 en Vie
- ✓ Résultat opérationnel 2005: 749 M€ (51% en Vie, 49% en IARD)
- ✓ Ratio combiné 2005: 97,9 % (ratio sinistres + frais généraux sur primes)
- ✓ 9 millions de clients
- ✓ Organisation par Marchés (Particuliers/Professionnels, Entreprises), puis par Métiers.

o AXA France Services:

- ✓ 1800 ETP, dont 600 profils « métier » et 1200 profils « SI »
- ✓ Budget annuel de 415 M€ dont
 - AFSE : 380 000 j.h de plan de charge (Projets + Fonctionnement) équivalent à 210 M€
 - AXA Tech: 205 M€
- ✓ Répartition entre Projet et Fonctionnement AFSe:
 - 58% - 42% (calculé avec l'unité j.h)
 - 38% - 62% (calculé en € avec les coûts d'infrastructure)
- ✓ 125 projets majeurs et plus de 300 projets courants en 2005
- ✓ Les métiers auxquels AXA France Services délivre des solutions sont :
 - Entités « Assurance »: Assurance IARD de particulier, assurance IARD d'Entreprise, Assurance Collective, Vie Individuelle, Banque et Services financiers, Distribution.
 - Entités « support »: DRH, Direction Financière, Logistique

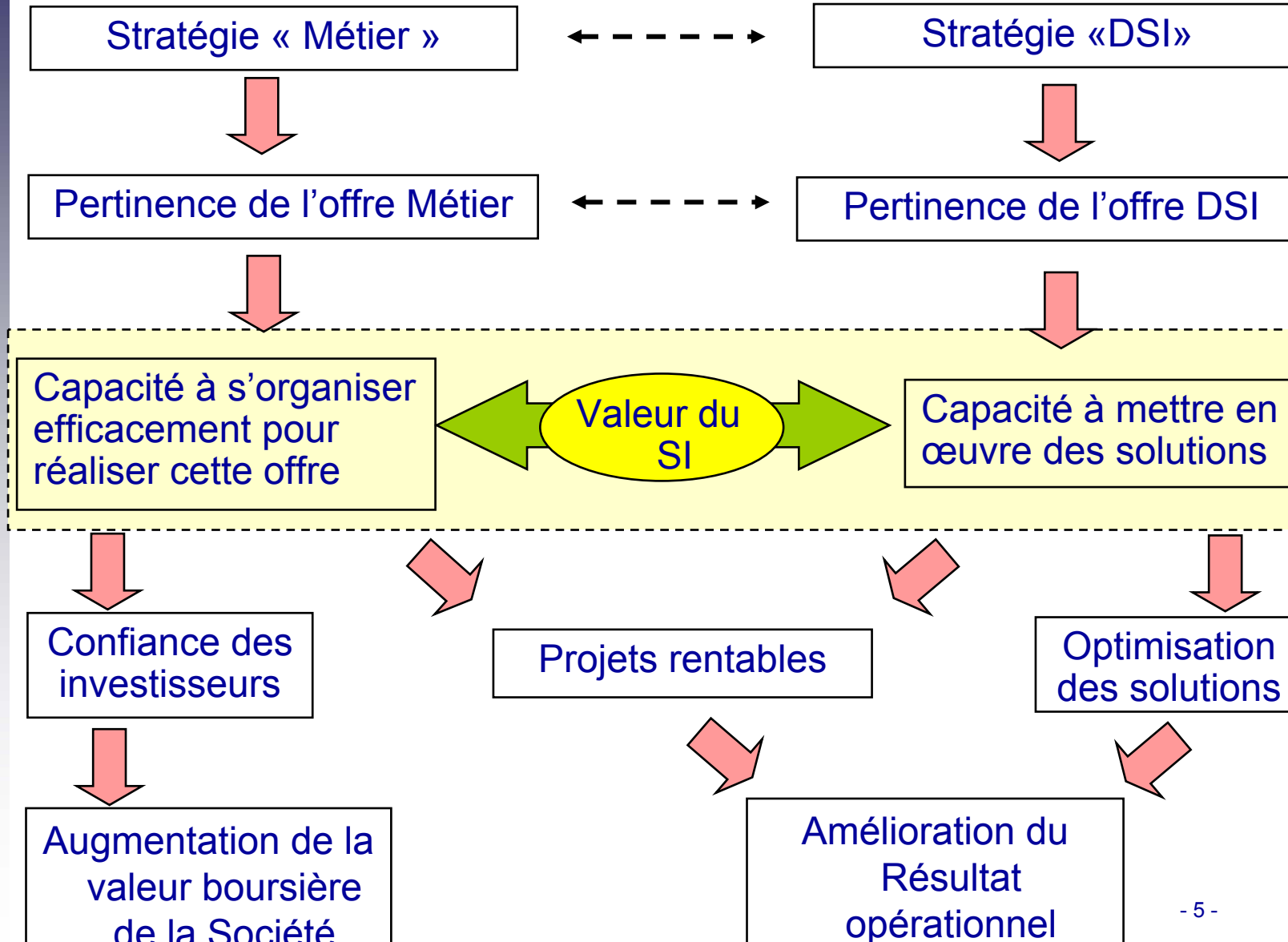


Partie 1: stratégies et sources de valeur

- Le sens du mot « Valeur du SI » selon AXA

- Les types de contributions du SI sont différents selon les stratégies métiers
 - ✓ Exemple de pilotage DSI adapté à une croissance externe
 - ✓ Exemple de pilotage DSI adapté à une croissance interne

Sens accordé au mot « Valeur du SI » selon AXA



La recherche de la valeur selon les types de stratégies



Type de stratégie

1. Stratégie de croissance



Objectifs de recherche de valeur

- Création de valeur par les Marchés

(plutôt un budget croissant)



2. Stratégie de maintien



- Préservation des bénéfices
- Optimisation

(plutôt un budget constant)



3. Stratégie de survie



- Economie sur les frais généraux

(plutôt un budget décroissant)



Mode de pilotage

- Alignement stratégique sur les axes générateurs de profits
- Business Cases
- Gestion de portefeuille de projets

- Moins de projets
- Collecte bénéfices post-projets
- Contrôle des coûts/activité
- Tableau de bord interne

- Peu de stratégie de Marché
- Projets de réduction de coûts
- Business Process Reengineering
- Comptabilité analytique des frais généraux

Croissance interne

Croissance externe



- o Stratégie 2 utilisée pour réussir la fusion AXA-UAP (1998 – 2000) :
 - ✓ Objectifs métiers:
 - Uniformisation de la marque, des réseaux de distribution, des gammes de produits
 - ✓ Objectifs supports:
 - réunir les portefeuilles clients
 - Garantir la continuité de service au client
 - Homogénéiser les modes de gestion
 - Réussir la fusion des équipes
 - ✓ Contributions DSI:
 - Optimisation / réduction des coûts
 - Rationalisation et urbanisation des applications SI (70 SA à 13 SA)
 - Rationalisation des infrastructures et ouverture vers les nouvelles technologies (investissements)
 - Rationalisation des organisations (3 DSI à 1 DSI)
 - % des projets consacrés à la rationalisation

Illustration en situation de croissance interne



- o Stratégies 1 et 2 pour « gagner la préférence » et faire la différence avec la concurrence :
 - ✓ Objectifs Métiers:
 - Doubler le chiffre d'affaires (+10% par an) et tripler le résultat opérationnel (+14% par an) à l'horizon 2012
 - Augmenter la capacité de distribution et le niveau de compétence des réseaux
 - Elargir la gamme de produits (surtout en Vie, Santé et Banque)
 - Renforcer la qualité de service aux clients (notamment la gestion des sinistres)
 - ✓ Contributions AXA France Services:
 - Intégration des métiers MOA et MOE pour améliorer la complémentarité des savoir-faire.
 - Généralisation de la méthode AXAWay (SixSigma) : 30 M€ de gain en 2005, 35 M€ estimés en 2006
 - Accroissement du nombre de projets visant à mettre en adéquation la gestion des processus et les ambitions de qualité de service
 - Mise en place de 11 « groupes métiers » pour favoriser le développement de projets au sein de toutes les Entités et soutenir la stratégie de différenciation

En un mot: offrir une expertise, du conseil et des projets de façon réactive.

	2001	2002	2003	2004	2005
Résultat opérationnel net	362 M€	543 M€	580 M€	654 M€	749 M€
Chiffre d'affaires	15,2 Md€	16,5 Md€	16,9 Md€	18,4 Md€	19,6 Md€



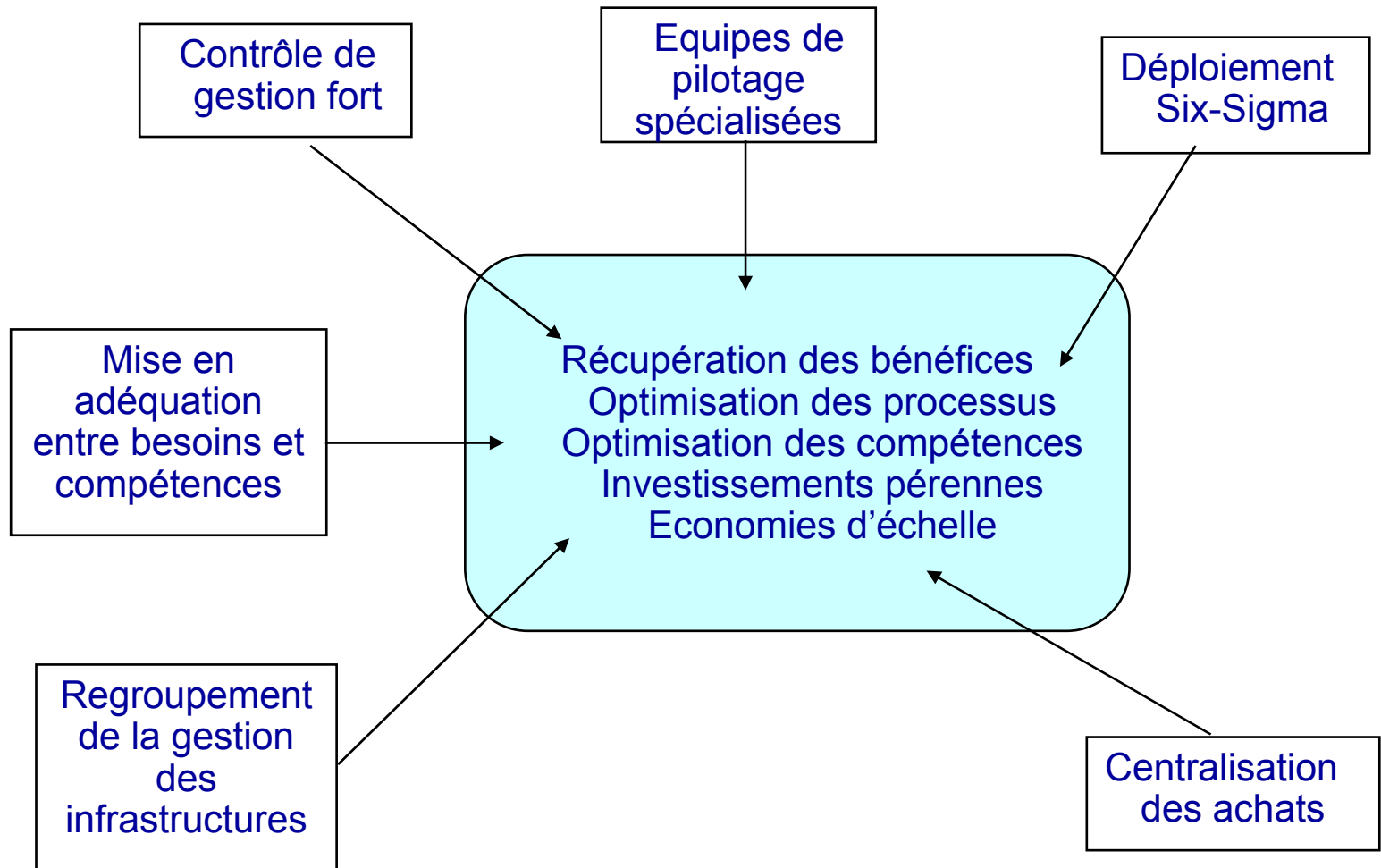
Partie 2: Capacité d'AXA à mobiliser des moyens adaptés aux stratégies

- Les moyens utilisés pour préserver la valeur

- Les moyens utilisés pour supporter la croissance
 - ✓Comités alignés
 - ✓Organisation alignée
 - ✓Outils de pilotage

- L'apport du Groupe pour créer ou préserver de la valeur

La mise en place de moyens préservant la valeur





- o AXA France a décidé en 2002 de mettre en place un système de gouvernance favorisant l'alignement métier des projets informatiques pour maximiser l'apport du SI

Le dispositif se décline en trois composants :

1. Une structure des comités d'investissement
2. Une organisation interne d'AXA France Services
3. Des processus et outils de sélection des projets



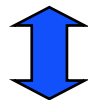
Comité de Direction Générale AXA France :

- o Fixe les orientations stratégiques
- o Approuve le Plan Stratégique: objectifs, plan d'actions, budgets des Entités
- o Suit l'atteinte des objectifs des Entités opérationnelles
- o Valide les décisions lourdes proposées par les comités de pilotage métier
- o Veille à la mise en œuvre opérationnelle des politiques élaborées par les CPM



Comité de Pilotage Métier :

- o Elabore le Plan Stratégique dans le respect des orientations fixées
- o Propose les plans d'actions annuels et les enveloppes budgétaires associées.
- o Décide le lancement des projets , en suit l'avancement puis le déploiement
- o Choisit entre différents scénarios en fonction des ambitions et des moyens.



Comité de suivi des projets



Comité de suivi du fonctionnement



Comité



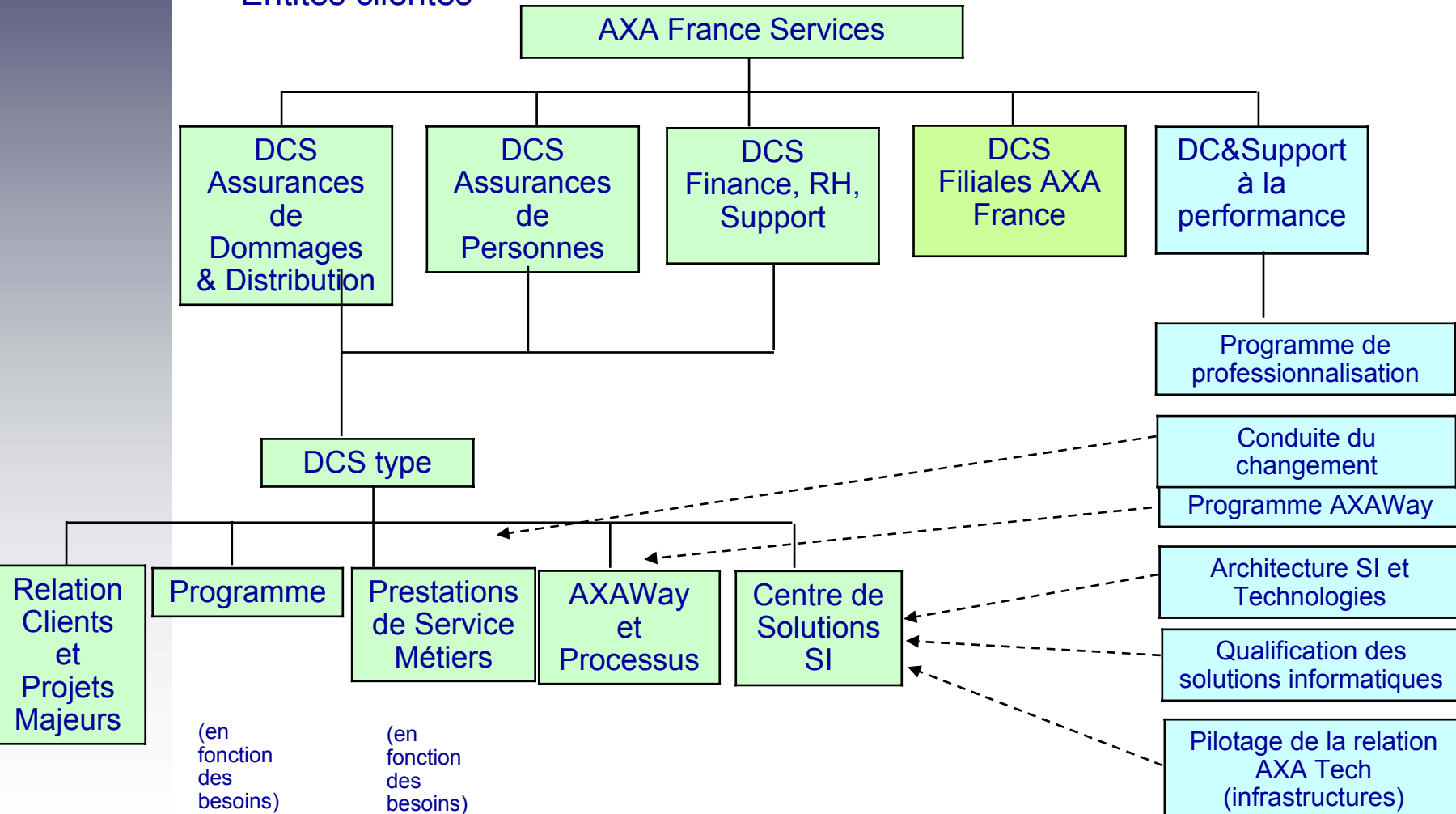
Comité



Une organisation AXA France Services alignée sur les métiers



- o Des Directions Conseil et Services (DCS) orientées vers les métiers d'AXA France
- o Une Direction Conseil et Support à la Performance, au service des DCS et des Entités clientes



Toutes les visions dans un même outil

1 Données générales communes

- Description
- périmètre et objectifs
- contribution aux axes strat
- suivi des validations
-

2 Vision stratégique

3 Vision économique

4 Vision budgétaire

Vision pluri-annuelle pour comparaison :

- jh Plan
- jh économiques
- Jh budget
- Jh réalisés AFSe
- Jh réalisé (hors AFSe)

5 Rapport de synthèse

Gains ETP, charges et frais année en cours et total

- délais
- Avis CDP
- Faits marquants
- Décisions attendues
- risques
- Modif spécifique

2.1 Saisie des jh std, jh spécifiques et k€ spécifiques

	2007	2008	2009
Dir 1			
Dir 2			

2.2 Saisie des Investissement, Redevances, et autres frais

	2007	2008	2009
Dir 1			
Dir 2			
Dir 3			

3.1 Coûts j.h

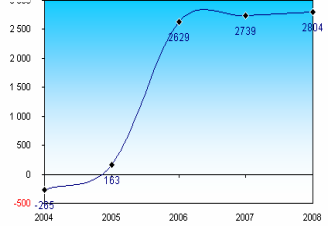
	2005	2005	2006	2007	2008	2009
C						
NC						
K€						

3.2 Bénéfices

	2005	2005	2006	2007	2008	2009
C						
NC						
K€						

3.3 Analyse financière

Bénéfices, dépenses, solde des flux, VAN, TRI, année de payback,



3.4 Indicateurs métiers

Fiche de pilotage

Légende :

- Données à saisir
- Données calculées
- Données récupérées

Fiche Projet présentée en CPM

Flux cumulés actualisés (K€)

Début prévu le: JJ/MM/AA

Fin prévue le: JJ/MM/AA

Période de déploiement: MM/AA à MM/AA

Objectifs et fonctionnalités attendues:

Périmètre:

Analyse économique validée
par:

Le sponsor:

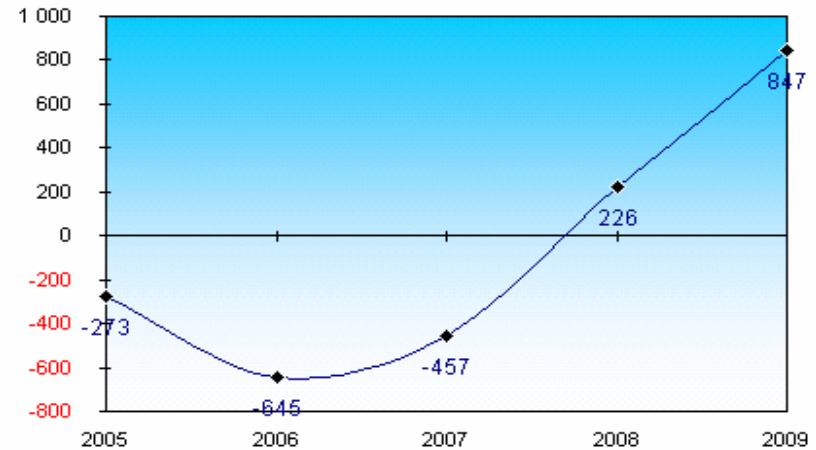
Le chef de projet (AFSe):

Les directions utilisatrices:

L'analyste financier (DF):

Avis Direction Financière :

Décision du CPM ... du MM/JJ/AA:



Bénéfices - Montant annuel à terme: ... K€ dont

Économie de personnel: ... K€ (... ETP)

Économie de frais généraux: ... K€

Gains techniques: ... K€

Gains liés au chiffre d'affaires additionnel: ... K€

Coût total sur 5 ans: ... K€ (Projet +Récurrent +Investissements)

Commentaires concernant les bénéfices et les coûts

Préciser notamment les hypothèses sur lesquelles s'appuie le calcul des bénéfices et la localisation des bénéfices

Année de payback:

Durée de payback:

VAN sur 5 ans: ... K€

Taux de rendement interne :

Commentaire concernant la rentabilité économique du projet



o Les programmes pour déployer les meilleures pratiques :

- ✓ CMMI (mesure périodique dans les filiales)
- ✓ AXAWay (généralisation de Six Sigma)

o La réutilisation spontanée des meilleures pratiques

- ✓ Knowledge Management partagé et alimenté par toutes les filiales
- ✓ Benchmarking (comparaison de coûts de processus et de ratios entre les filiales)
- ✓ Groupes d'échange pour réutiliser les pratiques qui donnent les meilleurs résultats

o La mise à disposition d'experts dans des domaines supports:

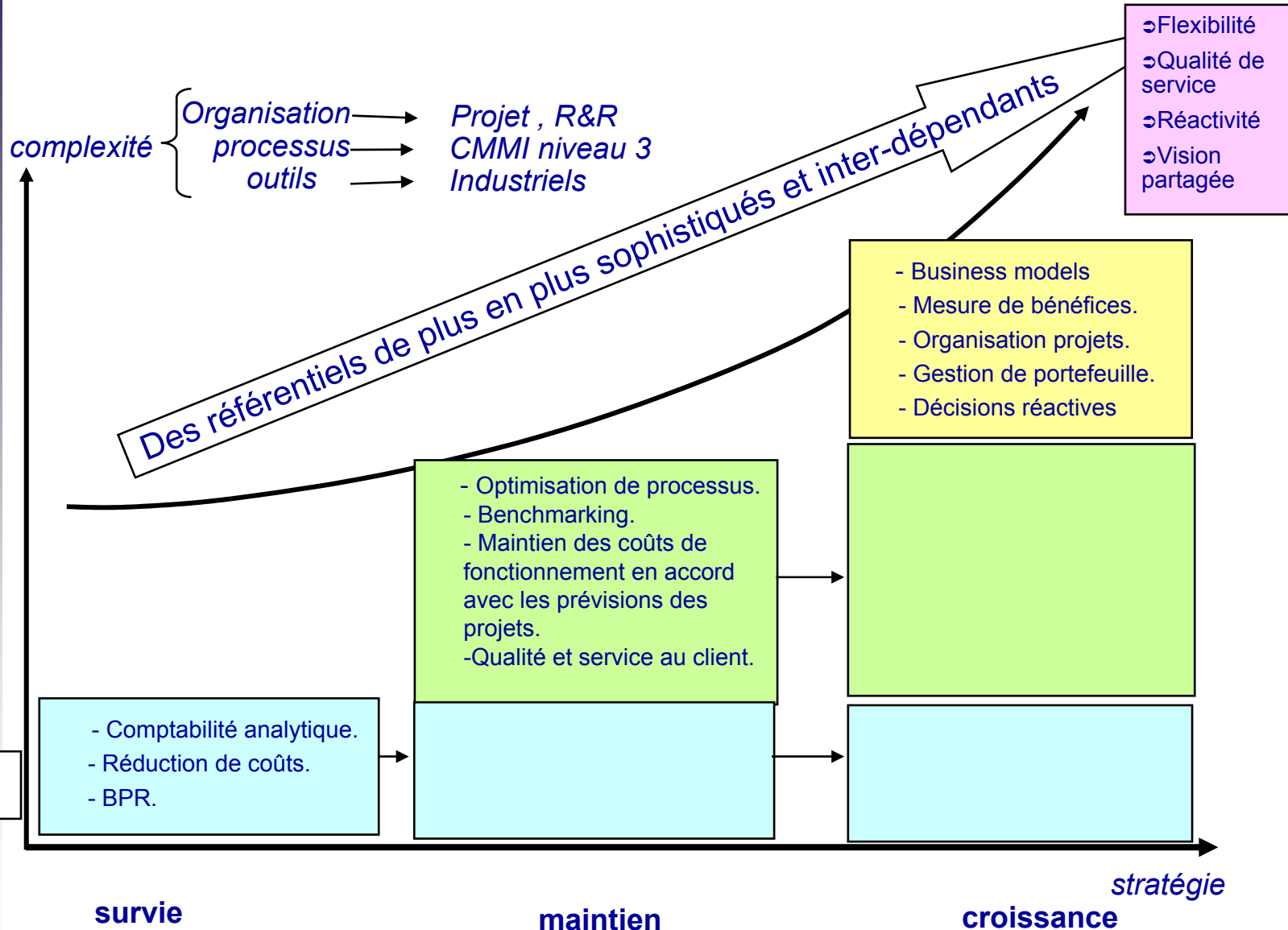
- ✓ Audit Groupe
- ✓ Méthodes
- ✓ Architecture
- ✓ BPM



Partie 3: Le chemin restant à parcourir pour augmenter la contribution du SI

*Une stratégie de croissance soutenue nécessite d'atteindre l'excellence
opérationnelle*

La complexité de gestion croît avec la performance recherchée





Partie 4 : Exemple de valeur apportée par le SI

Le programme CSE-IARD

(CSE: Centre de Services et d'Expertise)

Les orientations stratégiques d'AXA en général



Viser l'excellence opérationnelle pour être sur le podium dans chacun de nos marchés



Innovation
Produits

Maîtrise
Technique

Gestion de la
Distribution

Qualité de
service

Productivité

En tirant parti des ressources du Groupe et de son capital humain



Accélérer la croissance du chiffre d'affaires, les marges et la productivité



CA x 2

Résultat x 3

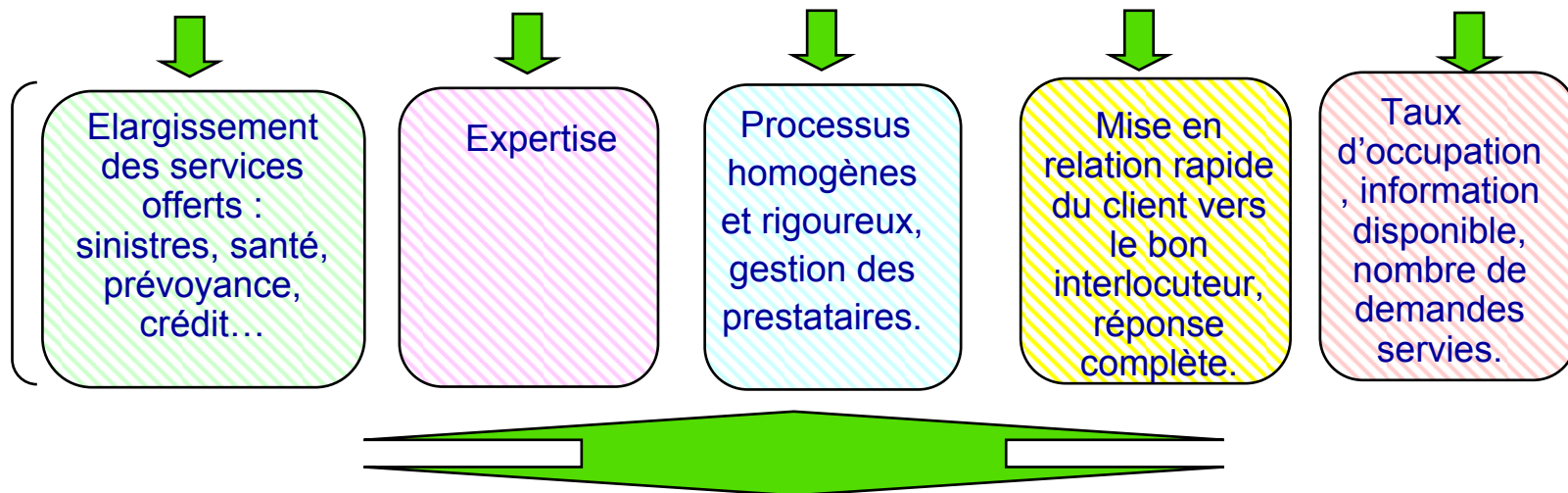
Objectifs
métiers

Les objectifs du projet CSE – IARD



- o Réorganisation de la relation de service après-vente entre le client et l'assureur:
 - ✓ Répondre aux demandes clients par un service homogène de haut niveau
 - ✓ Améliorer la productivité des équipes AXA (mutualisation intra et inter CSE)
 - ✓ Alléger la charge des canaux de distribution des tâches de gestion pour favoriser leur activité commerciale

Éclinaison
des objectifs
opérateurs



Un pilotage de la performance conçu pour l'amélioration continue et l'atteinte des objectifs.

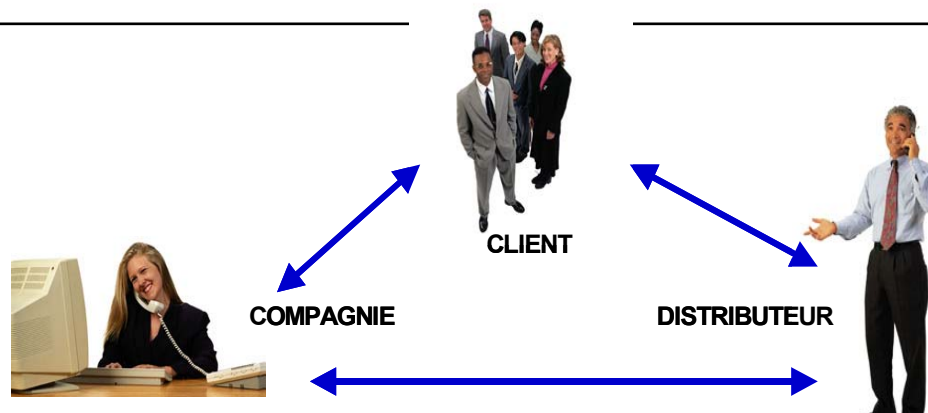


- Axe Marché/Client: qualité de service et satisfaction du client
- Axe Organisation efficace par la rationalisation de l'ensemble des processus, adhérence de l'organisation aux flux, flexibilité.
- Axe Résultats/profits par la productivité et les gains techniques
- Axe Personnes : développement des compétences, - 21 - polyvalence.

Objectifs inaccessibles sans l'apport des technologies



- o **Plan de numérotation téléphonique** : simplicité de l'accès vu du client, et diminution des transferts d'appels.
- o **SVI** : aiguillage vers les services, consultation de compte, transactions automatisées.
- o **ACD** : reconnaissance de l'appelant, répartition des appels, priorisation (clients/ prestataires/ distributeurs/services), gestion des attentes, dissuasion...
- o **CTI** : affichage automatique fiche client, reconnaissance des postes actifs
- o **CRM** (Siebel): gestion et partage des informations clients, workflows.
- o **GED** : numérisation des courriers entrants



Les indicateurs mesurant la performance (pilotage par axe)



o Clients satisfaits

- o Taux d'appels clients servis ↗
- o Taux de courriers clients traités en moins de 4 jours ↗
- o Taux de missionnement auto le jour de la déclaration ↗
- o Taux de 1^{er} règlement dans les délais ↗

o Organisation efficace

- o Nombre de sinistres ouverts par ETP ↗
- o Nombre de jours de stock de courriers entrants ↘
- o Nombre moyen de contacts client par sinistre ↘

o Résultats/profits

- o Nombre de sinistres ouverts par effectif (ETP) ↗
- o Baisse du coût moyen tous sinistres Auto ↘

o Personnes mobilisées

- o Proportion temps opérationnel / temps total ↗
- o Niveau d'apprentissage (nbre points compétence/ max) ↗

- Base de référence, mesurant l'importance du CSE
- o CA du portefeuille rattaché au CSE (mesure l'importance du CSE)
 - o Nombre de clients (mesure l'importance du CSE)
 - o Nombre de sinistres ouverts, nombre de courriers reçus, nombre d'appels
 - o Nombre d'ETP dans le CSE

Les résultats du projet



- Baisse des coûts moyens « tous sinistres » (meilleur choix des prestataires, meilleure expertise)
- Fidélisation des clients (qualité de service)
- Productivité « sinistres » (évolution du Nombre de dossiers / Nombre de collaborateurs)
- Productivité « commerciale » (accroissement des ventes par les Agents)
- Satisfaction des collaborateurs