



## Le référentiel d'entreprise : un outil au service du changement



### Modélisation et initiatives business au Groupe Mornay

**Pour répondre aux grands projets stratégiques et animer les processus mis en place, le Groupe Mornay a modélisé ses processus à l'aide de MEGA. Le référentiel unique, accessible via l'intranet, permet à chaque collaborateur du Groupe de trouver facilement les informations qui l'intéressent, de visualiser la cartographie des processus et leurs interactions avec les autres processus et acteurs.**

Le Groupe Mornay, spécialisé dans la protection sociale complémentaire obligatoire et facultative (Agirc, Arrco, Prévoyance), a une préoccupation constante : satisfaire les 360 000 entreprises adhérentes, ses 1 500 000 cotisants aux régimes de retraite ou de prévoyance, et gérer 880 000 allocations de retraite.

### Des métiers en mutation

Les métiers de la retraite et de la prévoyance sont en profonde mutation, tant en raison de la réglementation que de la démographie. D'une part, le vieillissement de la population qui entraîne une augmentation importante des charges de liquidation de retraite dès 2007 et la loi de 2003 sur la réforme de la retraite et l'information des actifs ; d'autre part, du fait de la réforme de la Sécurité sociale, la Prévoyance subit une forte concurrence avec d'autres organismes, en particulier les banques. Par ailleurs, la nécessaire optimisation des moyens de production, l'harmonisation de la réglementation et des procédures communes à la profession nécessitent des changements de pratique et des intégrations d'équipes. Enfin, le Groupe doit également préparer le « papy boom » interne, avec le départ à la retraite de salariés ayant accumulé des connaissances et un savoir-faire pas toujours formalisé sur l'application de la réglementation et les évolutions du système d'information.

Pour faire face à cette situation et aux évolutions qui ne manqueront pas de se produire, le Groupe Mornay a lancé un projet d'optimisation et de rationalisation des processus de gestion et de l'offre de services, en lien direct avec les projets pilotés par ses organismes de tutelle : les Fédérations agirc-arrco. L'objectif est de réduire les coûts de gestion tout en accroissant la capacité de production, ce qui se traduit par différentes mesures : une dématérialisation et une automatisation accrues des échanges d'information entre les groupes de protection sociale ; le rapprochement des sites et des équipes informatiques, la mutualisation des moyens informatiques avec la convergence des différents systèmes en un système unique. De nombreux projets sont ainsi lancés simultanément, d'où la nécessité pour le Groupe Mornay de mettre en place un référentiel.

## Un référentiel pour « y voir clair »



+ « Nous pouvons suivre les impacts des différents projets et mettre à disposition des équipes un état des lieux à jour. »

Pascale Buon, Responsable Organisation (projets transverses et processus de production) au sein de la Direction Organisation-Planification du Groupe Mornay.

La construction du référentiel a démarré avec la mise en place, en 1999, d'une normalisation des procédures, modes opératoires et fiches pratiques, puis, en 2001, l'initialisation d'une cartographie des processus. Mais en l'absence d'outil, le système obtenu était incomplet, rarement à jour et ressenti comme une contrainte par les personnes qui devaient entrer dans cette démarche systémique.

Le Groupe Mornay, qui utilise déjà MEGA pour l'architecture et la cartographie des applications informatiques depuis 2000, décide d'appliquer MEGA Process aux processus et procédures. « *Nous sommes partis de la vision client, laquelle a été traduite en processus, puis en procédures, et enfin en modes opératoires avec les fiches pratiques reliées au référentiel et autres documents* », explique Pascale Buon, responsable Organisation (Projets transverses et processus de production) au sein de la Direction Organisation-Planification du Groupe Mornay. « *Les processus sont décomposés en sous-processus avec leurs objectifs et leurs indicateurs, et décrits sous forme d'opérations manuelles ou semi-automatisées, ou bien entièrement automatisées* », précise Fernando de Castro, responsable du processus facturation-recouvrement.

Après la description d'un processus pilote lancée en 2003 afin de valider l'adéquation de l'outil aux besoins exprimés, MEGA Process est utilisé depuis 2004. Aujourd'hui, 80% des processus opérationnels et procédures associées sont décrits dans MEGA Process. La cartographie est réalisée en lien avec le référentiel des applications informatiques et le contrat d'objectifs signé avec les Fédérations agirc-arrco pour les activités de la retraite. « *Nous pouvons ainsi suivre les impacts des différents projets et mettre à disposition des équipes un état des lieux à jour* », ajoute Pascale Buon. A terme, la description des processus sera mise également en relation avec les contrats d'objectifs internes propres aux activités de la prévoyance et des fonctions support ainsi qu'avec le référentiel de gestion des risques du Contrôle interne.

## Une mémoire vivante

Point de départ des équipes projet, unique, toujours à jour, le référentiel donne une vision globale, transversale, partagée et maîtrisée des activités de l'entreprise. Chaque utilisateur peut le consulter afin d'identifier les impacts et les acteurs incontournables d'un projet. A tout moment, un manager

### MEGA ET LA MODÉLISATION D'ENTREPRISE

La modélisation de l'entreprise en général et des processus en particulier est le passage obligé pour l'amélioration des performances, l'accompagnement de la fusion d'entreprises, la planification de la continuité des activités, la gestion de risques opérationnels, la certification ISO, SOX, meilleures pratiques, etc.

L'architecture donne la vue statique des ressources, tandis que les processus, c'est-à-dire une coopération de ressources – humaines et informatiques – le long de chaînes de valeur, correspondent à la vue dynamique. La cartographie d'entreprise répond à ces deux objectifs et fournit des outils d'analyse et de pilotage de la performance du business model indispensable aux décideurs. Elle leur donne les moyens de la recomposition et la maîtrise de la ressource économique.

Pionnier de ce domaine, MEGA fait de la maîtrise des méthodes de modélisation d'entreprise le facteur clé de son excellence professionnelle. Sa solution d'architecture d'entreprise, destinée aux cadres dirigeants des grandes organisations, comprend trois axes : l'outil à référentiel, la méthode de modélisation et des consultants spécialisés.

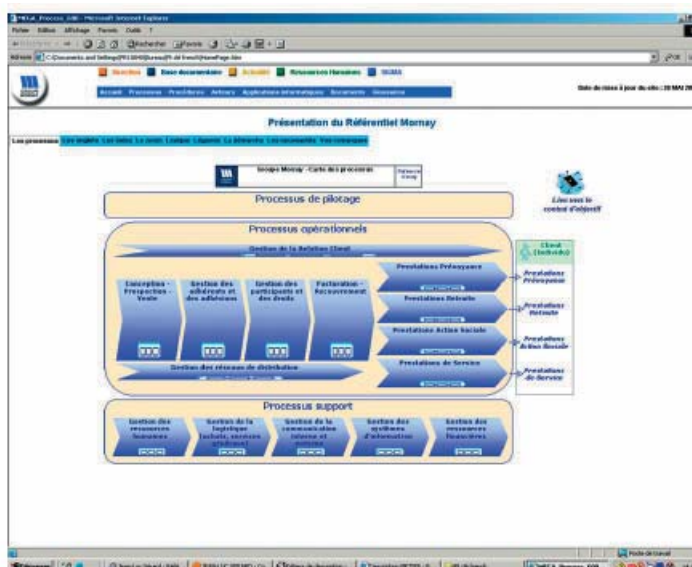


+ « Point de départ des équipes projet, unique, toujours à jour, le référentiel donne une vision globale, transversale, partagée et maîtrisée des activités de l'entreprise. »

peut situer le rôle de son service, son amont, son aval, ses incidences sur d'autres activités, à travers l'intranet : « *En cliquant sur un processus, on accède à la carte de ce processus, ce qui permet de comprendre son environnement, sa décomposition, sa mise en oeuvre, les risques identifiés, les résultats à obtenir, les acteurs impliqués, et de disposer de la documentation relative à ce processus* », détaille Fernando de Castro, qui insiste sur le gain apporté par MEGA Process : « *Nous savons à tout moment ce qui est fait, et la mise à jour est facilitée.* »

Facilitant grandement la maintenance, le référentiel peut aussi servir de support de formation et permet à la Direction des Ressources Humaines de connaître les différentes activités et opérations effectuées par un même type d'acteur et d'alimenter ainsi les descriptions et études de postes. En résumé, le référentiel des processus constitue la mémoire des métiers de l'entreprise, accessible via l'intranet.

Cette démarche a requis la disponibilité d'« experts métiers » et l'implication de la Direction. « *Il faut faire vivre le référentiel, d'où l'importance d'une démarche participative avec les différents acteurs* », insiste Pascale Buon.



**LE GROUPE MORNAY : UN ACTEUR MAJEUR DE LA PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE.**

Depuis près de 60 ans, le Groupe Mornay propose aux entreprises et à leurs salariés et retraités une protection sociale à la fois complète et adaptée à leurs attentes et besoins spécifiques. Au total, près de 362 000 entreprises et plus de 2,3 millions de personnes, salariés et retraités, lui font confiance. Huit Directions régionales et une Direction Grandes Entreprises rapprochent le Groupe de ses clients pour garantir un service de proximité de qualité. Le Groupe Mornay rassemble deux institutions de retraite - pour les cadres (Caisse Agirc) et les salariés (Caisse Arrco) - deux institutions de prévoyance, une association de prévoyance, à gestion paritaire, et une mutuelle, relevant du code de la mutualité. Le Groupe Mornay a su développer les structures nécessaires pour s'adapter aux évolutions du monde de l'entreprise. Il met notamment à disposition de ses clients un guichet unique, leur permettant ainsi d'accomplir l'intégralité de leurs obligations en matière de retraite et de prévoyance complémentaires.