

8.2 CORRIGÉ DU CAS ASSURETOUT

8.2.1 Analyse du projet Assuretout

Le projet correspondant à la réalisation du plan informatique est ambitieux. Le champ couvert est très étendu. L'horizon est éloigné : cinq ans.

Les objectifs sont multiples. A un objectif de productivité s'ajoute celui de la modification du système de gestion, voire de l'organisation. D'une certaine façon, la direction générale pense que le développement du système d'information permettra d'introduire un changement d'envergure.

8.2.2 Profil de risque du projet Assuretout

Le profil de risque du projet d'Assuretout est donné à la figure 8.4.

La taille du projet est très grande : il y a en effet six domaines, qui représentent chacun plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines de mois/homme.

La difficulté technique provient principalement de la grande variété des données qu'il va falloir structurer et répartir sur plusieurs bases.

Le degré d'intégration est très élevé, comme le montre le schéma de la figure 8.5.

Les domaines Clients et Production sont ceux qui ont le plus de liens avec d'autres.

La configuration organisationnelle est source de risque élevé ; en effet, une grande partie de la structure, interne et externe, est concernée par le projet. De

plus certains conflits sont latents : entre les départements rivaux, entre le siège et le réseau de distribution, entre agences régionales et bureaux centraux...

Le changement potentiel est très important. Le personnel doit diminuer, les bureaux centraux sont menacés, la gestion des départements de production doit être uniformisée. Si l'approche par un catalogue de produits est novatrice, celui-ci reste à concevoir. La relation entre le client et la compagnie est à repenser.

L'équipe de projet est fortement instable. En effet, le service Études est en cours de constitution. On envisage des intervenants extérieurs en nombre important. L'esprit d'équipe va être difficile à construire ; la mobilité du personnel risque d'être élevée.

Par ailleurs, la frontière entre le département Informatique et le département Organisation est floue : leurs relations peuvent devenir conflictuelles, d'autant plus que les décisions d'organisation sont une composante importante du projet.

Nature du risque	Degré du risque pour le projet					
	0	1	2	3	4	5
Taille du projet						*
Difficulté technique				*		
Degré d'intégration						*
Configuration organisationnelle						*
Changement						*
Instabilité de l'équipe de projet						*

Figure 8.4 : Profil de risque du projet Assuretout

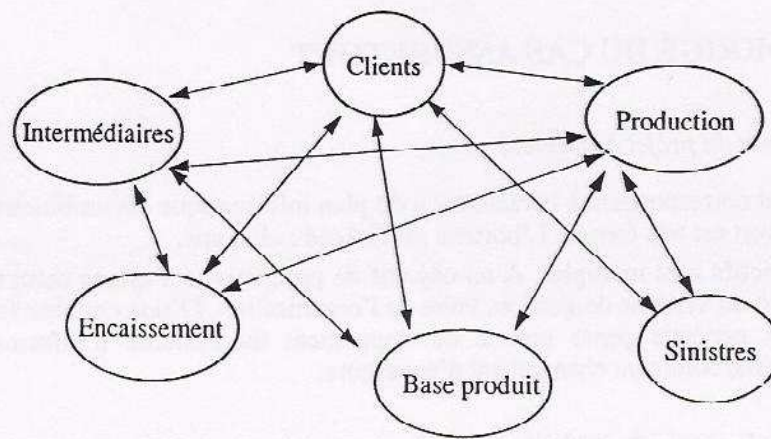


Figure 8.5 : Schéma d'intégration des domaines

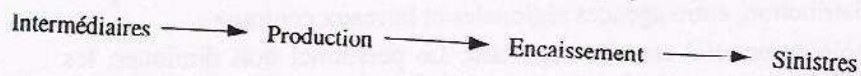
8.2.3 Stratégie de développement du projet Assuretout

Le projet est soumis à cinq risques majeurs : il est impossible de le mener à bien tel quel. Il faut donc procéder à une réduction des risques.

Réduire la taille du projet en le découpant en autant de sous-projets indépendants qu'il y a de domaines est une première réponse. Cependant, si ces sous-projets sont menés simultanément, l'interdépendance entre les domaines conduira les différentes équipes de projet à se bloquer et s'attendre mutuellement. Il faut donc les ordonnancer.

On va si possible établir un ordonnancement permettant de réduire également d'autres risques majeurs. On peut classer les domaines en deux groupes :

1. Ceux qui gèrent des données de référence : c'est le cas du domaine Clients et du domaine Base produit.
2. Ceux qui traitent du système opérant de la compagnie :



Il est toujours préférable de commencer par les données de référence, puisque les autres domaines s'y appuient. L'intégration des sous-projets ne génère plus un risque aussi élevé pour les sous-projets suivants. Dans le cas présent, on retiendrait le domaine Clients comme sous-projet de début. Sa configuration organisationnelle est moins problématique que celle de la base produit qui concerne tous les départements de production.

La stratégie de développement préconisée est une approche progressive, en commençant par un sous-projet peu risqué. Le profil de risque du sous-projet Clients (Fig. 8.6) est beaucoup moins inquiétant que celui du projet entier. La réduction de la taille et le choix du domaine ont un impact sur chacun des critères.

Nature du risque	Degré du risque pour le projet					
	0	1	2	3	4	5
Taille du projet						
Difficulté technique						*
Degré d'intégration				*		
Configuration organisationnelle				*		
Changement					*	
Instabilité de l'équipe de projet					*	*

Figure 8.6 : Profil de risque du sous-projet Clients

Ce premier sous-projet permet de roder une équipe de projet pouvant devenir un noyau dur pour la suite. Il laisse du temps pour prendre des décisions sur la structure ; il est préférable de les dissocier en grande partie de tout projet système d'information. En effet, si les bureaux centraux disparaissent, il serait périlleux de

les associer au projet. Dans le cas inverse, leur rôle doit être clarifié avant toute modélisation du processus de production.

Le groupe de conception du sous-projet Clients pourrait se composer de trois personnes à temps plein : un informaticien connaissant les informations clients actuellement gérées au département Automobile, un gestionnaire du département Risques industriels pouvant apporter la vision des clients entreprises et un intervenant extérieur ayant une expérience du domaine Client dans le secteur banque ou assurance.

Le découpage structurel du sous-projet comprendra :

- les données relatives aux personnes physiques ;
- les données relatives aux personnes morales ;
- les données commerciales ;
- les liens entre personnes.

Le comité de pilotage pourrait être présidé par le directeur administratif, qui dirige le réseau commercial. S'il existe une fonction marketing, il serait souhaitable de l'associer.

A l'inverse du sous-projet Clients, le domaine Produit est difficile à traiter, car l'effort de conception est considérable. Avant de pouvoir structurer un produit, les questions suivantes se posent :

- Quel est le but de la base produit ? Doit-elle contenir des informations commerciales et/ou des informations techniques ?
- Qu'est-ce qu'un produit ? Gère-t-on des familles de produits ? Des variantes ? Quel degré de personnalisation les vendeurs pourront-ils apporter ?

Il est donc recommandé de faire une première version de l'application production sans recours à la base produits et d'envisager cette dernière dans une version ultérieure.

On peut donc proposer l'ordonnancement général donné à la figure 8.7.

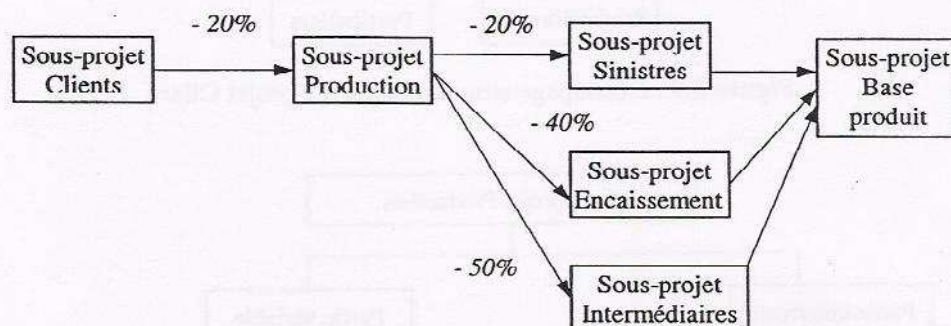


Figure 8.7 : Ordonnancement général du projet Assuretout

Certains sous-projets peuvent être avancés : s'il ne reste que 20% de la charge du sous-projet Clients, c'est-à-dire pendant l'étape de réalisation, on peut démarrer le sous-projet Production. Les sous-projets Intermédiaires, Encaissement et Sinistres peuvent être échelonnés à partir du moment où le sous-projet Production est à mi-parcours.

8.2.4 Structuration des sous-projets du cas Assuretout

On peut se poser une dernière question en ce qui concerne la structuration des sous-projets : la nature du produit (automobile, multirisque habitation...) est-elle un critère de découpage de chacun des sous-projets ci-dessus ? Il s'agit de renseigner le tableau de la figure 8.8 en répondant positivement ou négativement.

Produit	Automobile	Multirisque habitation	Multirisque agricole	Risques industriels
Domaine				
Clients				
Production				
Sinistres				
Encaissement				
Intermédiaires				
Base produit				

Figure 8.8: Structuration par produit des sous-projets du cas Assuretout

Pour le sous-projet Client, le critère produit ne s'applique pas. Le découpage structurel peut être celui de la figure 8.9.

Pour le sous-projet Production, il est indéniable que chaque type de produit génère des informations spécifiques dans les contrats correspondants. Une approche souhaitable consiste à définir une structure commune à tous les contrats, complétée par une partie variable (Fig. 8.10).

Pour le sous-projet Sinistres, le critère de variance est moins le type de garantie que l'ampleur du sinistre. On peut distinguer les sinistres de faible montant, relevant d'une automatisation élevée, et les sinistres nécessitant une expertise (Fig. 8.11). Dans tous les cas un suivi s'impose.

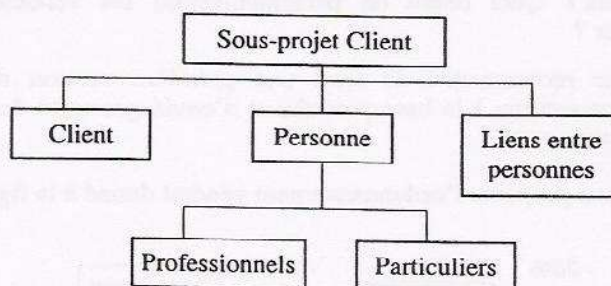


Figure 8.9 : Découpage structurel du sous-projet Client

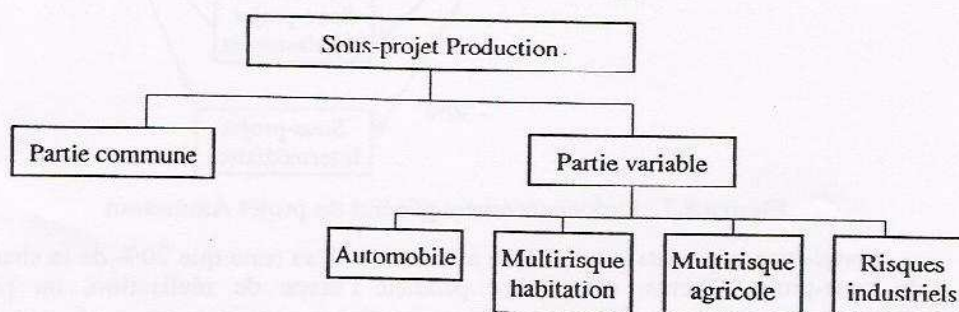


Figure 8.10 : Découpage structurel du sous-projet Production

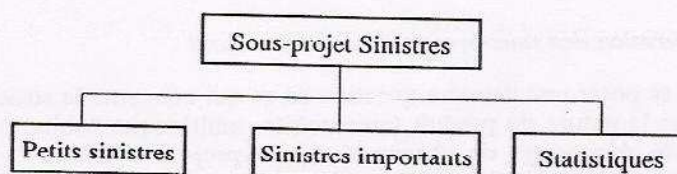


Figure 8.11 : Découpage structurel du sous-projet Sinistres

Pour le sous-projet Encaissement, la distinction produit n'est pas pertinente. On peut en revanche avoir une approche spécifique du type de client (professionnel ou particulier).

Pour le sous-projet Intermédiaires, on peut supposer que les différents produits donnent lieu à des commissions spécifiques. Cependant, l'objectif d'unification de la gestion nous conduit à bâtir un module généralisé de calcul des commissions. On peut proposer le découpage structurel de la figure 8.12.

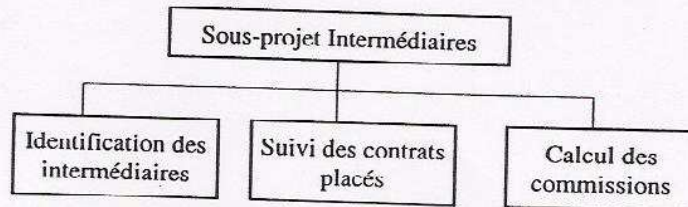


Figure 8.12 : Découpage structurel du sous-projet Intermédiaires

Pour le sous-projet Base produit, la structuration est analogue à celle du domaine Production, en distinguant éventuellement dans chaque partie variable, la partie commerciale du produit, visible par le client, et la partie technique nécessaire à la gestion du contrat.

En conclusion, l'analyse des risques conduit donc à une structuration du projet visant à en limiter la portée par l'élimination des risques majeurs.