

## 8.1 LE CAS ASSURETOUT

Vous êtes consultant de la compagnie Assuretout. Dressez un diagnostic de la situation de projet et proposez une stratégie de développement.

### 8.1.1 Description de l'entreprise Assuretout

La société Assuretout est une compagnie d'assurance IARD (Incendies-Accidents-Risques Divers) de 1600 personnes, fondée en 1930. Sa structure peut être décrite à deux niveaux : la structure externe englobe le siège de la compagnie et son réseau de distribution et la structure interne est celle du siège. La structure externe est donnée dans la figure 8.1.

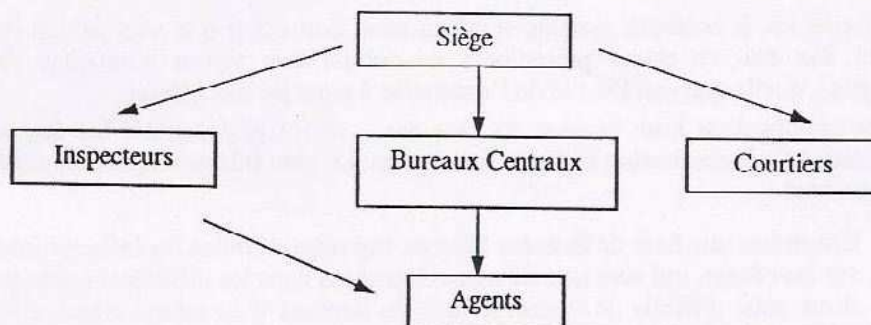


Figure 8.1 : Structure externe de l'entreprise Assuretout

Le fonctionnement est centralisé : toutes les décisions, en particulier celles relatives à la production (produits, tarifs...) sont prises au siège, sans participation des agents. Les inspecteurs assurent le contrôle des agents.

Les bureaux centraux, implantés régionalement, datent de moins de dix ans. Ils témoignent d'un désir de décentralisation. En théorie, ils exercent un contrôle sur les agents. En pratique, les agents court-circuitent souvent les bureaux centraux, parce que ceux-ci ont peu de pouvoir, notamment en ce qui concerne les autorisations de souscription. Il y a donc un contact direct entre les agents et le siège. À l'inverse, bien que les agents et les courtiers soient les seuls à pouvoir vendre de l'assurance sur le plan régional, les bureaux centraux font également de la vente directe.

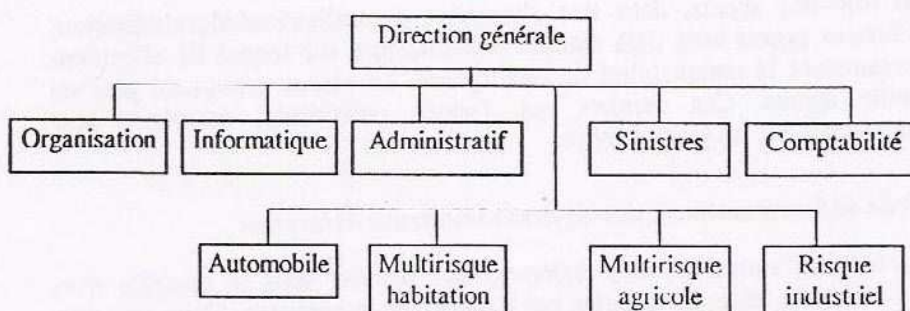


Figure 8.2 : Structure interne de l'entreprise Assuretout

Au siège (Fig. 8.2), les départements de production sont calqués sur les familles de produits : automobile, multirisque habitation à l'usage des particuliers, multirisque agricole et risque industriel à l'usage des entreprises. Chacun a une gestion propre et son mode spécifique de définition des produits, avec un souci d'autonomie par rapport aux autres. Le département Automobile est le seul à être informatisé, avec un système qui le rend dépendant du département Informatique. Le département Administratif dirige le réseau commercial.

Le rôle du département Organisation est mal défini car les changements d'organisation passent le plus souvent par l'informatique.



### 8.1.2 Description du projet Assuretout

Assuretout est encore peu informatisée. Les applications principales sont la comptabilité et la tarification des contrats automobile. Depuis quelques années, l'entreprise connaît une baisse de sa rentabilité, ce qui est d'ailleurs commun à toutes les grandes compagnies d'assurance qui connaissent des frais généraux importants dans un contexte de concurrence accrue. Sur le conseil d'une société de services, la direction générale a décidé d'entreprendre une vaste informatisation de l'activité opérationnelle. Les objectifs annoncés sont :

- informatiser pour diminuer le personnel ;
- standardiser la conception des produits, à partir d'éléments de base ;
- simplifier les modalités de gestion et réduire leur diversité.

Par ailleurs, le nouveau système d'information doit offrir une vue unique de l'assuré. On doit en retour présenter à ce dernier une vision homogène de l'entreprise, quelle que soit l'entité de l'entreprise à laquelle il s'adresse.

Une planification à un horizon de cinq ans a défini globalement les étapes conduisant à l'informatisation de toute l'entreprise. Le plan informatique comporte plusieurs axes :

- Constituer une base de données Clients, regroupant toutes les informations sur les clients, qui sont actuellement dispersées dans les différents contrats. Il est ainsi difficile de retrouver tous les contrats d'un même client, s'ils relèvent de produits appartenant à des départements différents ou s'ils ont été souscrits dans des agences différentes. Une même personne peut ainsi être considérée comme équivalant à plusieurs clients.
- Elaborer une base produit, conçue comme un catalogue général des garanties possibles, à partir duquel on puisera pour élaborer tous les produits d'assurance, quels qu'ils soient.
- Connecter les agents d'assurance, notamment pour accélérer les circuits d'encaissement.

Plusieurs solutions sont envisagées en ce qui concerne la structure externe de la compagnie, en particulier :

- le rôle des bureaux centraux : leur donner plus de pouvoir ou bien à terme les faire disparaître ?
- le rôle des agents, dans une alternative centralisation/décentralisation. Certains agents sont déjà équipés d'ordinateurs sur lequel ils effectuent notamment la comptabilité de leur agence. Le réseau comprend plus de mille agents. Ces derniers ont, l'année précédente, manifesté leur inquiétude par un jour de grève.

### 8.1.3 Mode de fonctionnement des services utilisateurs Assuretout

Les activités d'assurance sont réglementées : placées sous le contrôle d'un ministère de tutelle, elles sont régies par le code des assurances. Cette pression réglementaire externe trouve son pendant dans la réglementation interne de la compagnie. Un lien très fort unit les employés à leur entreprise : la plupart y sont rentrés jeunes et y ont été formés, le secteur de l'assurance possédant sa propre filière de formation.

Les départements de production comprennent entre cent et deux cents personnes. Pour faire face à la croissance des décennies précédentes, on avait recruté du personnel, souvent faiblement qualifié. Le travail parcellisé, les tâches limitées, souvent routinières, s'accommodent mal des initiatives individuelles. La bonne marche de ces départements repose sur le savoir des anciens, qui en assurent la transmission aux nouveaux. Dans ce domaine, où le champ de la connaissance est étendu, on a facilement recours au savoir de quelques individus au lieu de rechercher l'information dans les nombreux textes, internes ou externes. La connaissance des produits et de la réglementation est l'assise de l'autorité.



#### 8.1.4 Département Informatique Assuretout

La structure du département Informatique est donnée à la figure 8.3.

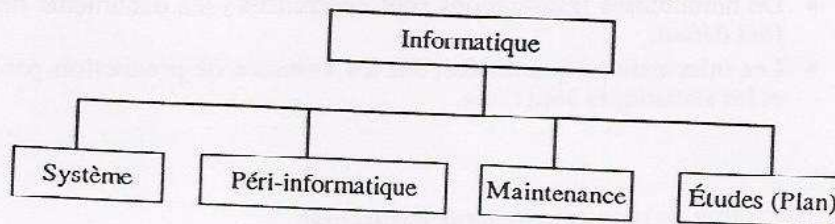


Figure 8.3 : Structure du département Informatique Assuretout

Le département est d'une taille moyenne, moins de cinquante personnes. Les qualifications déterminent strictement l'affectation sur les diverses tâches ; la frontière entre développeur et concepteur est difficile à franchir. La maintenance se compose d'une vingtaine de personnes, moyennement qualifiées, réparties en deux groupes principaux (production automobile et comptabilité). Les demandes de maintenance sont ordonnancées selon leur degré d'urgence.

Les développements ont jusque-là porté sur des applications de taille limitée, qui sont ensuite devenues plus importantes à travers des opérations de maintenance. Les développements nouveaux étant rares, la structure calquée sur les applications à maintenir est stable. Une équipe système, cellule isolée, travaille en quasi-autarcie. Compte tenu de leur cantonnement sur des parties d'application et de l'existence de l'équipe système développant les couches intermédiaires (utilitaires, interfaces avec les logiciels de base...), la technicité des programmeurs est assez faible.

Un nouveau directeur informatique a été récemment recruté. Le département Informatique n'ayant pas les forces suffisantes pour faire face à un grand projet, il est prévu de le renforcer par des apports extérieurs. Ainsi, le nouveau directeur est-il en train de mettre sur pied sa fonction études. Jusque-là, aucune méthode n'avait été utilisée, chacun étant libre de concevoir et développer à sa guise.

#### 8.1.5 Relations du département Informatique Assuretout avec les autres départements

La culture du département Informatique est différente de celle des départements utilisateurs. Leurs relations sont marquées par le souvenir des prestations accomplies les années précédentes. Le département Informatique est souvent apparu dominateur, la conception n'étant guère participative.

Le directeur du département le plus informatisé est l'ancien directeur informatique. Il a été aiguillé vers cette nouvelle fonction au moment du lancement du plan informatique. C'est donc lui qui avait mis en place l'actuelle chaîne de tarification automobile. Il n'est pas très favorable aux changements pouvant être apportés par le plan. Son département commence à connaître des difficultés de maintenance, car l'application de tarification a déjà beaucoup évolué. Mais c'est aussi le département qui, à cause de la nature des risques couverts, est le moins rentable. C'est le plus opposé à une approche banalisée des différents produits commercialisés par l'entreprise.

Les autres départements ressentent une crainte mêlée d'ignorance devant cette technique pouvant modifier profondément la vie de leurs services. Ils sont plus inquiets que demandeurs.



La connaissance du système existant présente les caractéristiques suivantes :

- Beaucoup d'informations sont intériorisées par les personnes ; ce phénomène est accentué par l'ancienneté et la stabilité du personnel.
- De nombreuses informations sont éparpillées ; les documents de synthèse font défaut.
- Les informations quantifiées, sur les volumes de production par exemple, et les statistiques sont rares.

#### 8.1.6 Proposition du plan informatique Assuretout

Le plan informatique contient un découpage du champ de l'étude en six domaines :

1. Le domaine *Intermédiaires* comporte l'administration des différents éléments du réseau (bureau central, agent, courtier, inspecteur...) et le calcul des commissions aux intermédiaires.
2. Le domaine *Clients* recouvre la gestion des données clients, indépendantes des polices souscrites, à savoir ses caractéristiques administratives et commerciales. Il doit introduire la notion de portefeuille client et portefeuille agence. Il faut établir un système de maillage permettant de relier différents clients (même famille, même entreprise...).
3. Le domaine *Production* traite de la souscription des contrats.
4. Le domaine *Sinistres* couvre le traitement de la réalisation d'un risque.
5. Le domaine *Base produit* vise à élaborer un catalogue de tous les types de risques et de garanties proposées. Les éléments de ce catalogue doivent permettre de concevoir de nouveaux produits et d'effectuer des contrôles à la souscription d'un contrat.
6. Le domaine *Encaissement* gère l'émission des quittances et le paiement des primes.