

actualités

NUMERO
SPECIAL



CSI

**VOYAGE AU CŒUR DU CHANGEMENT
DE SYSTEME INFORMATIQUE**

Le changement de système informatique (CSI) concerne le personnel de la Macif tout entier. Plus de cinq mille personnes engagées dans ce projet monumental. Mais qu'est-ce que le CSI va concrètement modifier ? Quels sont ses atouts ? Quelles difficultés a-t-il fallu dépasser ? Beaucoup de réponses aux questions que vous vous posez.

« Je pense qu'aucune société d'assurances ne s'est engagée dans un projet aussi titanesque ! lance Jean-Michel Monnereau, coordinateur du projet. Pour la Macif, le changement devenait vital. L'ancien système commençait à donner de graves signes de faiblesse et freinait sérieusement le dévelop-

pement de l'entreprise. L'asphyxie était proche. Il devenait urgent de le remettre en question. »

L'informatique est déjà très présente à la Macif. Extérieurement, le changement n'aura rien de très spectaculaire. Les cadres et les utilisateurs de l'entreprise utiliseront toujours un ordinateur, leur principal instrument de travail. Mais c'est au-delà de l'écran que va se jouer la véritable révolution.

*Conception et réalisation : service communication nationale - Maquette : Enterprise
Illustrations : Fernand Zacot - Rédaction : Marina de Baleine - Impression : Dumas
Macif Actualités - Numéro spécial Janvier 1990*

LE CHANGEMENT POURQUOI FAIRE ?

La régionalisation : une réalité

Les atouts du CSI ? Ils sont considérables. Tout d'abord, le nouveau système tiendra compte de la décentralisation. Une des particularités de la Macif est, en effet, de laisser chaque direction régionale libre de ses tarifs et d'adapter les clauses de certains contrats aux spécificités de sa région. Dorénavant, grâce à Adabas, le nouveau logiciel de gestion de base de données, les utilisateurs pourront intégrer directement les informations locales concernant chaque contrat. Sans craindre, comme c'est actuellement le cas, des dérapages incontrôlés. De plus, chaque région sera beaucoup plus autonome puisque certaines spécificités seront traitées directement sur place sans avoir besoin de passer par le siège.

Indépendance et souplesse

L'informatique se met entièrement au service de l'utilisateur. Grâce à elle, il devient totalement indépendant, maître de gérer lui-même ses données et de chercher, au cœur de la puissante mémoire mise à sa disposition, les informations qui lui sont nécessaires. Il se transforme en «manager». L'indépendance, c'est d'ailleurs une des idées fortes du remaniement. Avec le nouveau système informatique, les cadres pourront, par exemple, obtenir rapidement des statistiques, des bilans, des prévisions : il répond à tous les besoins modernes d'une société tournée vers l'avenir.

Pour Anne Delavaud, présidente de la Commission générale production et automobile, un des trois groupes créés pour assurer le lien entre les différents interlocuteurs, le changement de système informatique apportera également une souplesse considérable aux utilisateurs. «Au départ, le nouveau langage va peut-être paraître ardu, mais, à moyen terme, ceux qui gèrent les saisies et les transactions verront leur travail facilité.»

L'information pour tous

A la DSIT, dix groupes se penchent sur les applications du nouveau programme. «Avec l'ancien système, explique Françoise Bailly, responsable d'une des équipes chargées du développement des programmes, on ne possédait pas assez de traces écrites sur les dossiers. Beaucoup trop d'informations circulaient de bouche à oreille, et quand la personne qui les détenait s'absentait, c'était l'inconnu ! Avec le CSI, chaque dossier sera complet et toujours disponible.»

La circulation de l'information : un objectif primordial pour une société de la taille de la Macif. Le CSI était l'occasion rêvée pour établir les bases d'une documentation saine et continuellement remise à jour. Patrice Proust, également responsable d'une équipe au sein de la DSIT, est un de ceux qui élaboreront ce futur outil de travail aussi précieux qu'indispensable. «Nous préparons une sorte de maquette de la documentation, explique-t-il. Nous devons réécrire les traitements, restructurer les fichiers, vérifier le besoin des gestionnaires et des utilisateurs. C'est une tâche énorme mais passionnante.»

Sécurité et qualité : deux priorités

Le système actuel est fondé sur le «traitement». Pour effectuer une modification, il faut appeler le programme entier et y intégrer son ajout ou sa correction. Le risque d'erreur est important. En préférant un système fondé sur des «données», la Macif s'assure contre cette éventualité. L'utilisateur va bientôt pouvoir rentrer les informations désirées sans avoir peur de modifier ou de détruire le système entier.

Le nouveau système informatique est conçu de façon totalement intégrée. Cela signifie que chaque information supplémentaire se répercutera automatiquement dans l'ensemble du

système. Un exemple ? Une nouvelle souscription de contrat entraînera immédiatement une série de réactions. Elles seront effectuées immédiatement par l'ordinateur sans intervention extérieure. Une façon d'alléger le travail des utilisateurs.

Autre aspect non négligeable : l'économie de temps et d'énergie réalisée grâce au CSI. Actuellement, la Macif communique avec d'autres organismes par l'intermédiaire de la poste ou par envoi de bandes magnétiques. Adabas, en supprimant ces étapes, permet une circulation des informations infiniment plus rapide et plus sûre.

Un fantastique coup de fouet

Le CSI possède également un atout majeur : permettre à l'entreprise de se remettre en cause. «Pour entreprendre un bouleversement d'une telle ampleur, confie Régis Gendre, il faut analyser la société dans son ensemble, tout mettre à plat. Et c'est là que l'on découvre des cachots, des forteresses que personne n'avait vues se créer. Des options prises il y a des années n'avaient jamais été remises en cause alors qu'elles sont aujourd'hui obsolètes. Pour être plus précis, je peux vous donner l'exemple des documents envoyés aux sociétaires. Ils étaient depuis longtemps considérés comme illisibles, imparfaits. Avec notre nouvel outil informatique nous pouvons aisément les concevoir. Le système précédent ne permettait pas cette démarche. Incontestablement, à tous les niveaux de la société, c'est un coup de fouet considérable.»

Une telle révolution ne pouvait se faire sans difficulté. «La première, poursuit Régis Gendre, concerne la taille de la Macif. Plus le nombre de gens impliqués est important, plus le projet est difficile et long à organiser. Les atouts de la Macif (décentralisation, décisions collégiales) se révèlent des obstacles lorsqu'il s'agit de mettre au point des réunions de commissions, de tenir compte des spécificités régionales et des désirs de chacun. Pour résoudre ces problèmes, le CNT (Comité national technique) a mis en place quatre sous-commissions : production, sinistres, comptabilité-paie et divers. Plus légères et disponibles, elles permettent de diminuer les temps de réponse.

Nous avons également généralisé la méthode Merise. C'est un peu la clef de voûte du projet. Il ne s'agit pas d'un langage informatique, mais d'une méthode de travail qui permet au CNT, aux membres des commissions nationales, aux techniciens du siège et aux informaticiens de se comprendre, d'utiliser le même vocabulaire et d'être plus efficaces.»

L'efficacité, la rapidité d'exécution sont des mots qui reviennent sans cesse lorsque l'on parle du changement. «Le temps joue contre nous, affirme Régis Gendre. Il faut savoir qu'un tel projet est voué à l'échec s'il n'est pas mis en service dans les deux ans qui viennent. Passé ce délai, le personnel se démobilise, les informations sont dépassées, le travail de plusieurs centaines de personnes devient inutile. Nous avons commencé en décembre 88, il nous reste un an pour terminer. Je tiens à ajouter que le nouveau système informatique ne pourra pas être parfait dès le premier jour. Il doit vivre, évoluer, se perfectionner, sans jamais être figé. Aux utilisateurs de nous faire part de leurs besoins ; à nous de répondre à leur demande le plus vite possible. «Le progrès génère des besoins et les besoins génèrent de nouveaux progrès.» C'est ainsi que la vie d'une entreprise s'enrichit.»



LES ÉTAPES D'UN CHANGEMENT

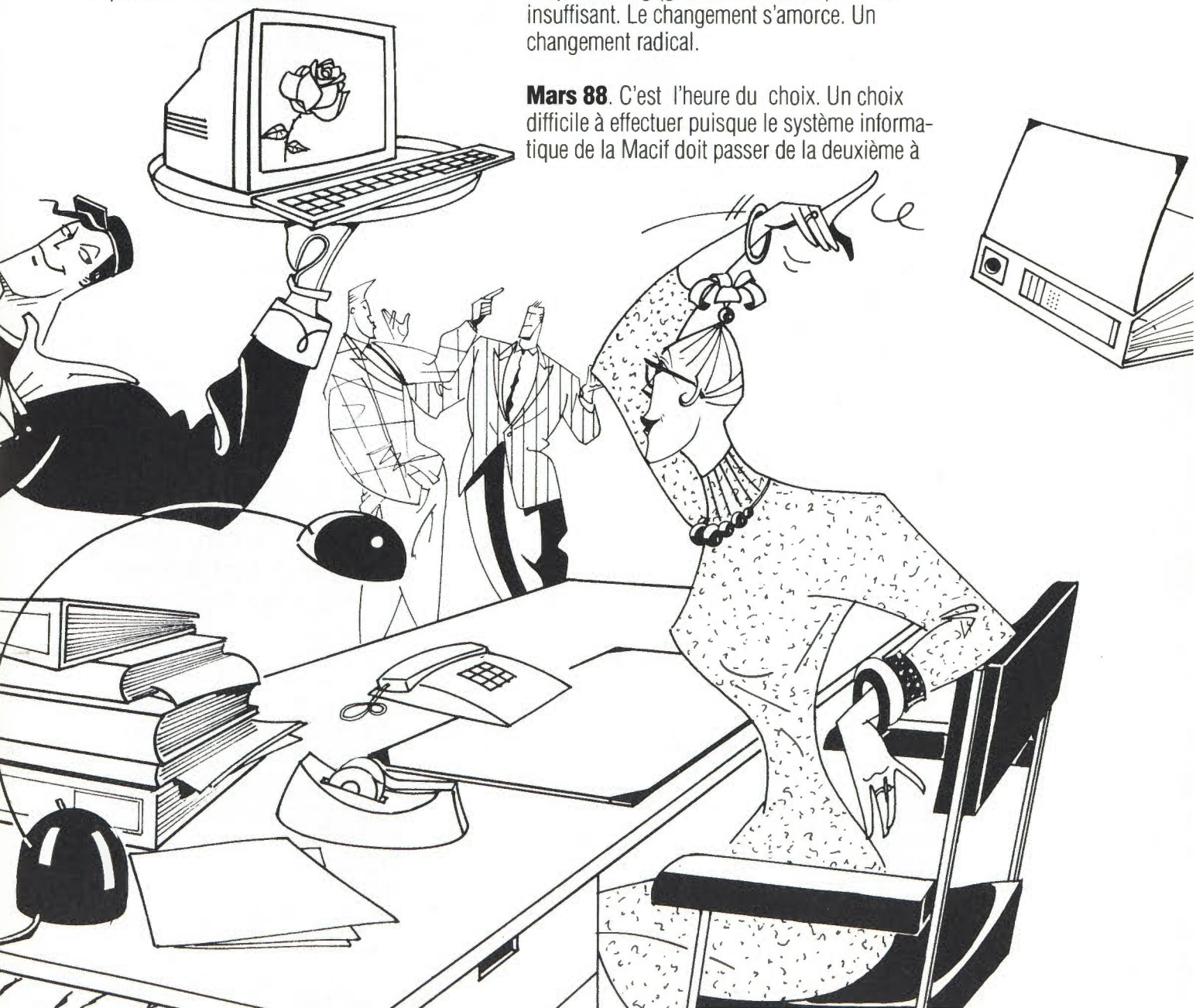
Le changement de système informatique ? On finit par s'y perdre. Pour vous aider à y voir plus clair, nous avons retracé les grandes lignes de ce projet titanesque.

1970. La Macif s'équipe d'un système informatique très performant. Elle est, à cette époque, une des compagnies d'assurances les plus avancées sur ce plan. L'entreprise se développe. Entre 1970 et 1985, le nombre de sociétaires passe de deux cent quarante neuf mille à deux millions et demi. Le service informatique, qui doit gérer un nombre de plus en plus important de dossiers, prend une importance considérable.

1987. Avec la décentralisation, onze entreprises régionales deviennent autonomes et offrent chacune leurs particularismes. Une question qui n'avait pas été appréhendée lors de la création du système informatique.

1988. Huit millions de contrats, un chiffre d'affaires de plus de sept milliards de francs, mais la Macif possède toujours le même système informatique. Celui-ci a vieilli. Son langage (l'Assembleur) est devenu obsolète. Chaque nouvelle application pose de sérieuses difficultés. C'est la paralysie. De plus, compte tenu de la taille de l'entreprise, le système de téléprocessing (gestion des écrans) devient insuffisant. Le changement s'amorce. Un changement radical.

Mars 88. C'est l'heure du choix. Un choix difficile à effectuer puisque le système informatique de la Macif doit passer de la deuxième à



la quatrième génération ! Une étude est réalisée, acceptée puis remise en cause. Faut-il tout changer, ou réécrire les programmes à l'identique ? Plusieurs procédés entrent en compétition. Pour y voir plus clair, on engage un consultant extérieur, Régis Gendre. Un expert en la matière puisque c'est lui qui a informatisé le Club Méditerranée. Enfin, le Comité national technique et la direction se décident. On opte pour une transposition «mutante» de l'actuel système, et on choisit Adabas, un logiciel central de gestion fabriqué par une société allemande, Software S.A. Et on annonce sa mise en service pour mars 90.

1989. Pour plus d'efficacité, le service informatique éclate en deux structures. La première, dirigée par Régis Gendre, ne compte que douze personnes ; elle ne travaille que sur la conception de l'ensemble du projet. Une tâche

titanesque à laquelle s'attèlent les plus brillants informaticiens de la Macif. La seconde, dirigée par Michel D'Araujo, est nettement plus importante en taille puisqu'elle compte près de quatre-vingt-dix spécialistes. Son rôle : le développement et l'application concrète du système.

1989 toujours. On s'aperçoit que les délais prévus étaient trop optimistes pour une entreprise de cette ampleur. Le changement de structure entraîne parfois des tensions, une perte d'énergie, la communication passe mal au sein du personnel de la Macif, on évoque un retard possible. Pour résoudre ces problèmes, il devient urgent de nommer un coordinateur qui chapeautera l'ensemble du projet et assurera son aboutissement en temps et en heure. Cet homme s'appelle Jean-Michel Monnereau. Le changement de système informatique est officiellement repoussé à janvier 1991.

LES ARTISANS DU CHANGEMENT

Trois cents personnes travaillent à l'élaboration du changement de système informatique (CSI). De la conception à la réalisation, un gigantesque chantier où toutes les compétences sont nécessaires. Comment se construit le changement et grâce à qui ? Nous sommes allés à Niort où s'élabore ce fantastique projet.

La façade en verre du Catamaran réfléchit un ciel tourmenté chargé d'humidité. Une serre géante, lumineuse malgré le temps maussade, relie les deux bâtiments de cet immeuble dit «intelligent» parce qu'entièrement modulable. C'est là que se fabrique le CSI. Là que des dizaines d'ingénieurs imaginent des nouvelles applications, cherchent des solutions et mettent sur pied de nouveaux programmes. Le deuxième étage est le domaine de Régis Gendre, en quelque sorte l'architecte du futur système. Ce nouveau venu à la Macif possède une expérience considérable en la matière puisqu'il a mis en place le système informatique du Club Méditerranée, celui d'IMA et a réalisé des projets identiques pour Elf, Dassault, etc. La Macif représentait pour lui un

enjeu de taille. Resté près d'un an consultant, il a été intégré en septembre 89.

Une course de relais

La cellule dirigée par Régis Gendre compte une dizaine de personnes de très haut niveau. «Ici, explique-t-il, nous concevons le système d'information. Notre rôle est de fournir, à chacun et en temps voulu, les informations dont il a besoin pour accomplir sa tâche, et ce quel que soit son niveau hiérarchique.»

La cellule est divisée en trois groupes : conception des logiciels, administration des données, méthode et qualité. La réalisation de logiciels évoque une course relais par équipe. Trois domaines y sont étudiés : production, sinistres, comptabilité et gestion du personnel. L'ingénieur responsable de chaque spécialité rencontre les commissions d'utilisateurs pour comprendre parfaitement leurs besoins et aboutir à des résultats informatiques. Ceux-ci sont ensuite étudiés avec l'éventuelle assistance



d'experts compétents ou de conseillers technique de la DSIT. Ils sont de nouveau présentés en commission. Une fois approuvés, un ingénieur rédige leurs spécifications, ce qui permet à la DSIT de passer à la réalisation du programme.

Un volume gigantesque d'informations

L'administration des données, c'est l'élément primordial du système informatique. Les données, ce sont tous les éléments des fichiers concernant l'activité de la Macif : sinistres, sociétaires, salariés, opérations comptables, etc. Un volume gigantesque de renseignements auxquels l'utilisateur doit avoir accès facilement. Les données, c'est la spécialité d'André L'Hôte, un homme qui travaille depuis vingt ans au service informatique. «Je suis maintenant chargé de concevoir et de standar-

diser la nouvelle base de données. Cela veut dire créer un dictionnaire, normaliser un vocabulaire entier, définir précisément les mots qu'il contient. Une étape passionnante et très enrichissante parce qu'elle exige une remise en question de tout ce qui existait auparavant.» Le troisième groupe travaille sur la méthode et la qualité. «Pour mettre au point un système fiable et qui corresponde à la demande, poursuit Régis Gendre, il faut contrôler sans cesse tous les maillons de la gigantesque chaîne que représente le CSI. Le plan assurance qualité permet de maîtriser chaque modification demandée par un utilisateur.

Nous effectuons un examen de faisabilité, et c'est seulement après avoir donné le feu vert que nous l'intégrons au reste du système. Dans le même ordre d'idées, la Macif a créé un outil original, le «GAM» (Gestionnaire d'Application Macif) qui permet de verrouiller ou non l'accès au système.»

Main dans la main avec les utilisateurs

Retour au rez-de-chaussée du Catamaran, siège de la DSIToù Michel D'Araujo règne sur près de quatre-vingt-dix personnes. Ici, on travaille concrètement avec les utilisateurs pour mettre au point et faciliter la gestion des programmes. « A la production et au support technique, nous avons créé quatorze groupes d'une dizaine de personnes, explique Michel D'Araujo. Devant l'ampleur de l'entreprise, et pour ne pas accumuler de retard, nous avons fait appel à cinquante-trois personnes de l'extérieur. La coordination de ces équipes est assurée par un cercle de pilotage qui se réunit tous les lundis avec les responsables de groupe et les équipes de support technique dirigées par Jean-François Mozul. Une fois par semaine, nous faisons le point sur l'avancement des travaux, sur les difficultés rencontrées. On imagine mal les problèmes de planning que nous rencontrons. L'emploi du temps d'environ cent cinquante personnes à gérer, c'est beaucoup ! Le CSI est aussi l'occasion de se pencher sur des questions qui n'ont jamais été évoquées. Que faire si le réseau informatique d'une région tombe en panne, par exemple ? Nous mettons au point des solutions. Le CSI est en retard, mais je reste très confiant. Ici, tout le monde est extrêmement motivé et nous faisons tout pour continuer sur un rythme intensif. »



Une expérience unique

Le CSI représente une expérience unique dans la vie professionnelle des ingénieurs de la

Macif. « Pour la première fois, je me sens proche des utilisateurs, explique Patrice Proust, responsable d'un groupe de développement des programmes. Avant, on ne travaillait que sur dossier et, si on ne possédait pas assez d'éléments, on laissait des blancs ! Aujourd'hui, je rencontre les utilisateurs, je me mets à leur disposition pour comprendre leurs besoins et les traduire en langage informatique. Notre rôle va beaucoup plus loin. L'équipe dont je suis responsable travaille sur quatre lots : la tarification du contrat MAP, la tarification et la gestion du contrat Multigaranties Informatiques et deux lots concernant les sinistres corporels. Le CSI m'a permis de ne plus faire un travail trop spécialisé. Chacun d'entre nous a pris plus de responsabilités au sein de son secteur, nous avons dû changer nos méthodes de travail, nous intéresser à d'autres sujets. Pour moi, c'est une chance exceptionnelle sur le plan personnel et professionnel. Du bénéfice net. » Cet enthousiasme, on le rencontre chez tous les acteurs du changement, même si, pour certains, il présente une charge de travail supplémentaire considérable.

« Mon temps de travail, je ne le compte plus ! confie Anne Delavaud, chef de la division production de la région Ile-de-France, mais c'est indispensable, et je sais que cela ne durera pas indéfiniment. Je préside la Commission générale production et automobile, un des trois groupes dont la mission est de coordonner tous les problèmes rencontrés par les utilisateurs dans les différentes régions. Le changement inquiète les utilisateurs et c'est légitime. Notre souci premier : normaliser les procédures et la visualisation pour que tout le monde utilise un langage et une codification commune. Nous évaluons également le plan de formation qui débutera au deuxième semestre 90. »

Paradoxalement, conclut André L'Hôte, le CSI souffre d'un point faible : le peu d'informations justes qui circulent à son propos. Un grand nombre de gens imaginent que le remaniement ne dépend que des services informatiques. C'est faux : il concerne la Macif dans son ensemble. Mais il manque sans doute au personnel les éléments nécessaires pour en prendre réellement conscience. Le temps est venu de se consacrer à cette nouvelle tâche. » ●

actualités

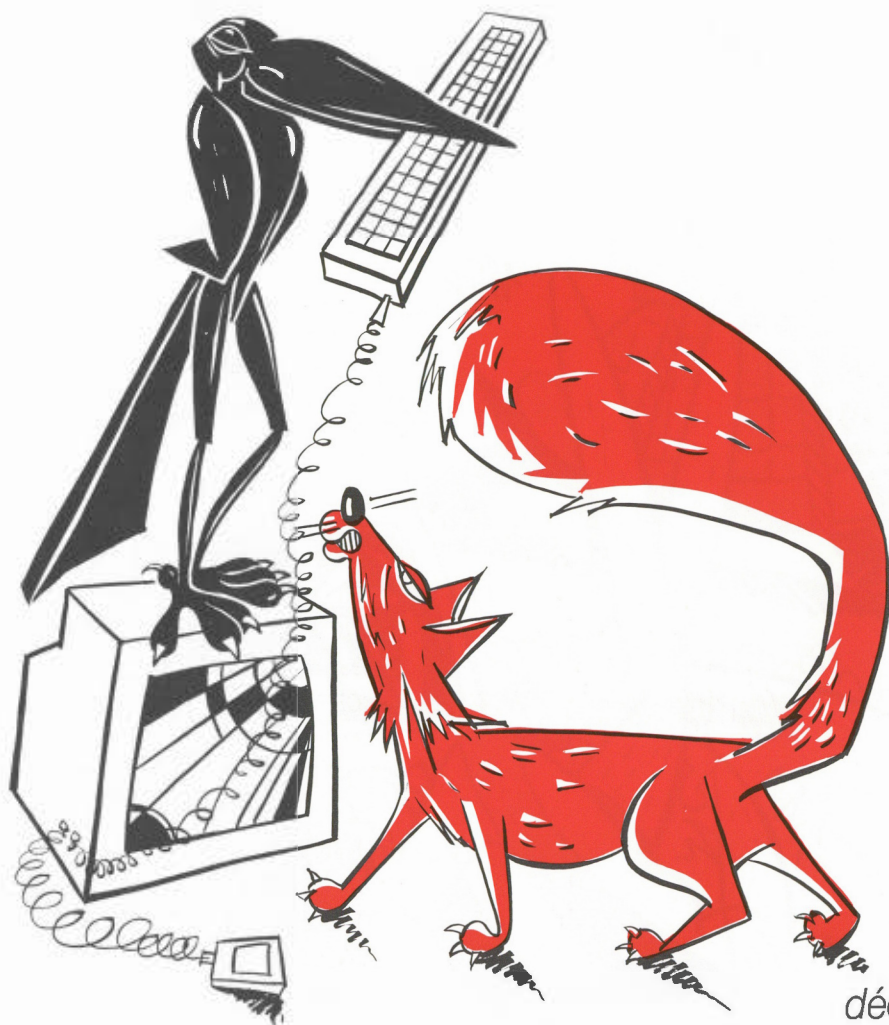
NUMERO
SPECIAL



ARRIVÉE

CSI

IL PARTIRA A POINT



D'a bord prévu pour mars 90, le lancement du nouveau système informatique est aujourd'hui fixé à janvier 93.

Pourquoi le cacher, la nouvelle de ce retard n'a fait plaisir à personne. Depuis quatre ans, le CSI mobilise matière grise, temps et énergie et, à tous les échelons, on entendit des soupirs de déception. Le personnel, c'est légitime, a envie de voir en chair et en os celui dont on parle tant à la Macif. De toucher du doigt ses atouts tant évoqués. De se confronter à ses nouvelles applications. De découvrir sa rapidité et ses performances. Patience. Car si le CSI se fait attendre, c'est pour la meilleure des causes : celle de devenir un outil exceptionnel tourné vers l'avenir.

Ce numéro spécial de "Macif Actualités" est destiné à tous ceux qui vont bientôt entrer en contact avec le CSI. Pour que leurs questions ne restent plus sans réponse.

Etre performant, ça prend du temps...

«Ce projet est un des plus importants du secteur tertiaire, explique Claude Moreau, responsable des méthodes et de la qualité sur l'ensemble du CSI. Et, dans ces conditions, il n'est pas étonnant que nous ayons sous-estimé la charge de travail qu'il représentait. Est-il besoin de le rappeler ? L'ancien système s'essouffait, il était devenu obsolète, incapable de s'adapter aux besoins de l'entreprise. Avant l'asphyxie, il devenait vital de se doter d'un équipement nettement plus performant. Mais, quand on choisit de tout mettre à plat, d'aller vers une refonte complète d'un système lui-même très complexe, il arrive forcément que certaines étapes prennent plus d'importance que ce que nous avons imaginé.»

Le CSI a été conçu pour les utilisateurs et avec les utilisateurs. Ce va-et-vient constant d'informations et de remarques entre ceux qui imaginent le système et ceux qui s'en servent a forcément engendré de nouvelles procédures qui ont dû elles-mêmes être vérifiées, testées, intégrées.

De plus, avec un projet de cette ampleur, dont la mise au point s'effectue obligatoirement sur une longue période, il faut aussi s'attendre à ce que l'actualité remette en question des travaux déjà aboutis. Ce fut le cas, par exemple, lorsque le nouveau décret sur le bonus-malus a été promulgué au cours de l'année 91. On ne s'en rend pas toujours compte, mais un tel changement entre l'analyse, les modifications, les tests et les recettes entraîne vingt-cinq jours de travail supplémentaires !

Ce report d'une année possède aussi un atout : la mise à niveau de tous les tarifs. En effet, les anomalies qui existaient entre les tarifs étaient difficiles à corriger. Grâce au nouveau système, la cohérence nationale sera respectée tout en préservant la spécificité de chaque région. Changer de système début 93 permet,

en plus, de faire coïncider le démarrage proprement dit avec une nouvelle tarification.

En retard le CSI ? Non en avance de plusieurs années !

Les quelques grains de sable qui se glissent dans les gigantesques rouages du CSI sont négligeables en regard des avantages qu'il va offrir dans les prochaines années. «Grâce au CSI, poursuit Claude Moreau, la Macif prend un nouveau départ. La régionalisation, thème cher à l'entreprise depuis de nombreuses années, va enfin pouvoir se vivre à 100 %. Chaque région va acquérir une autonomie plus grande, tout en pouvant dialoguer de façon extrêmement rapide avec le siège. C'est un atout énorme pour une société qui compte 5 000 employés répartis sur toute la France. Grâce au CSI, plus de temps mort, plus de questions sans réponse, plus de papiers inutiles. Toutes les nouvelles technologies vont être à notre disposition pour que l'entreprise aille de l'avant. Avec ce nouvel outil, nous pourrions envisager l'utilisation de toutes les techniques de pointe. Les utilisateurs auront plus de souplesse pour créer des nouveaux types de contrats ou s'adapter à la demande des sociétaires. Cela paraît anodin, mais pour les guichetiers, le travail sera nettement plus agréable. De loin, on imagine que le CSI est un carcan, mais, quand on approche ses possibilités, on s'aperçoit que c'est tout le contraire.»

On ne peut pas taxer Alain Mallet de subjectivité. Responsable d'Axime, une des sociétés venues rejoindre le service informatique, cet homme de terrain a vu naître d'autres projets de ce genre, chez Elf Aquitaine ou France Télécom, par exemple. Mais son enthousiasme à l'égard du CSI est communicatif. «Ce qui fait la force du nouveau système, c'est sa possibilité d'évoluer. Il pourra vivre quinze ou vingt ans sans que le cœur soit remis en question. C'est rare. De plus, il est évident que le CSI va déboucher vers des idées neuves à exploiter et de nouvelles applications. En fait, les premiers objectifs

ont été dépassés. Aujourd'hui, nous sommes déjà dans l'avenir. Pour notre équipe, c'est passionnant.»

La performance passe par la qualité

À la Macif, et particulièrement depuis la mise en route du CSI, la qualité est devenue une priorité. «Notre objectif est très ambitieux, explique Claude Moreau, puisque nous voulons tendre vers le zéro défaut au moment de la mise en place pour que le changement de système passe inaperçu auprès des sociétaires. Impossible, par exemple, qu'une région reste bloquée plus de vingt quatre heures en cas de problème informatique. Pour approcher le sans faute et éviter de se retrouver avec des rebuts, nous pratiquons une politique draconienne. Au lieu de contrôler chaque module une fois terminé, nous multiplions les tests de qualité à tous les stades du projet, de la conception des programmes à la mise en place du CSI. Grâce aux nombreuses «recettes» (vérifications), nous augmentons nos chances de réussite le jour où s'effectuera la bascule d'un système à l'autre. Il faut d'ailleurs préciser qu'à la Macif le budget consacré à la qualité est, en pourcentage, une fois et demie supérieur à celui des autres sociétés. Parallèlement, cinq groupes, composés d'utilisateurs, d'organismes, de responsables des recettes et d'un chef d'équipe travaillent sur la plateforme d'homologation. Ce terme désigne une étape capitale : faire fonctionner simultanément des programmes que les utilisateurs ont déjà «recetté» séparément pour voir s'ils s'intègrent bien. Ensuite, ces programmes seront livrés sur le site pilote (région Centre) quelques mois avant la bascule. Une précaution supplémentaire pour voir les problèmes posés par la livraison et éviter de découvrir des anomalies au dernier moment. «Nous avons intégré les données de trois régions représentatives (Rhône-Alpes, Val de Seine-Picardie et le siège), explique Françoise Bailly, une fidèle de la Macif depuis treize ans, et nous simulons des cas réels

(ouvertures de contrats, encaissements, etc.). Le but : reproduire une année en miniature. En travaillant sur la plateforme d'homologation, je me suis rapprochée des utilisateurs, de leurs problèmes concrets, de leur demande. Et c'est très satisfaisant. Aujourd'hui, on sent vraiment que la mise en route approche.»

Le CSI : un système déjà en marche

La bascule, c'est pour janvier 93. Mais le CSI est déjà une réalité au sein de la Macif. Depuis le début de l'année 90, la comptabilité générale de l'entreprise s'effectue avec le nouveau système. Même chose pour la gestion du personnel. En tout, cela fait près de 200 personnes qui utilisent tous les jours ce système très performant.

Mais, pour en savoir plus sur l'état d'avancement du CSI, c'est Bernard Papet qu'il faut

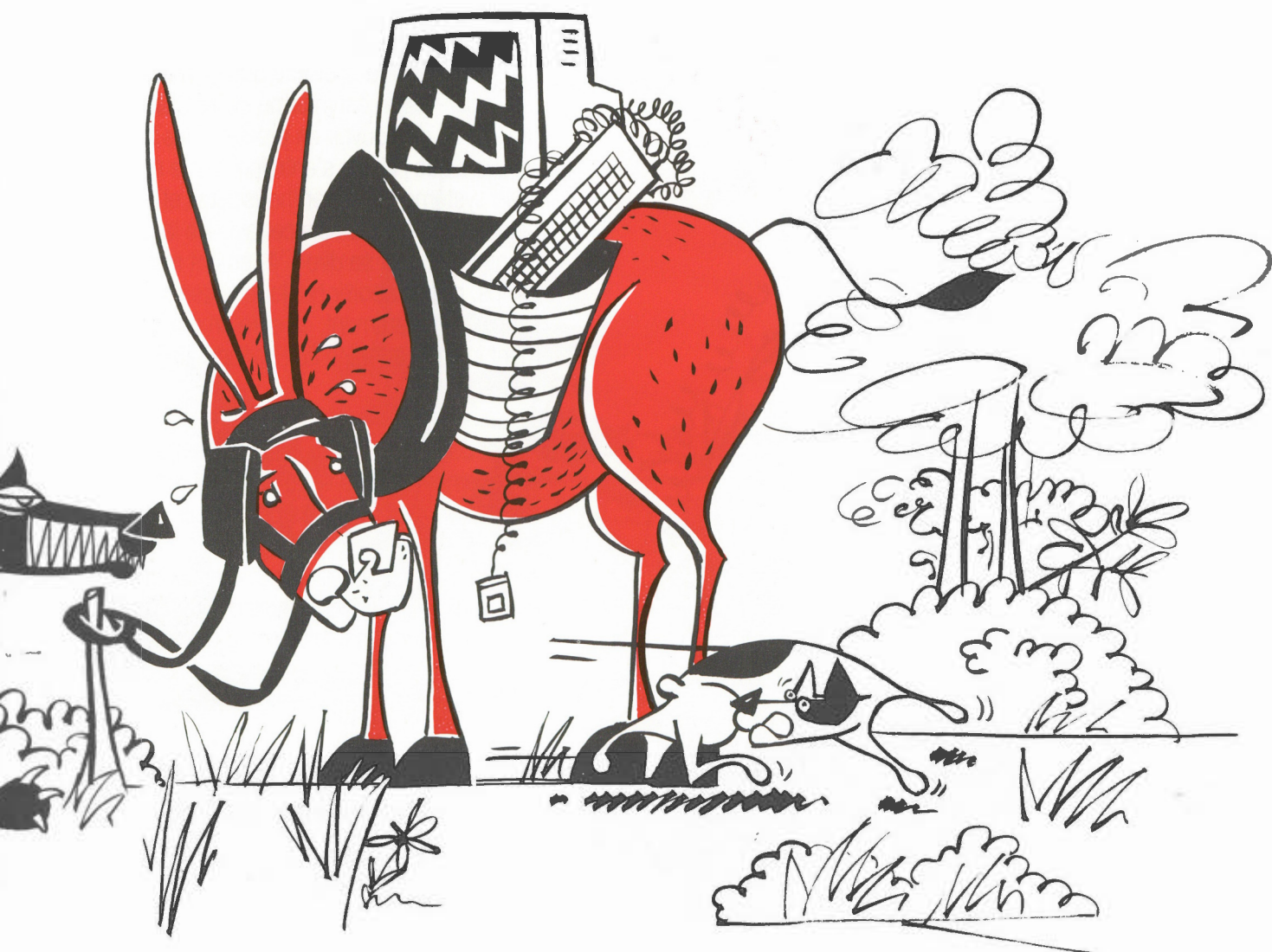


rencontrer. Le chef d'orchestre du projet est un homme discret chargé d'une lourde tâche : le management général du CSI. «La réalisation (ou conception des programmes), explique-t-il, touche à sa fin. C'était une phase titanesque puisqu'elle a duré trois ans et qu'elle a mobilisé le service informatique et les commissions d'utilisateurs.

Aujourd'hui, nous en sommes aux recettes, une étape capitale qui permet de valider les programmes.

«Mais il serait trop long d'attendre la fin des recettes pour passer à la mise en marche du projet. Les deux s'effectuent simultanément. Le CSI concernait jusqu'à présent 200 personnes, il intéressera bientôt le personnel de

la Macif dans son ensemble. Pour que toutes les régions soient impliquées et parfaitement informées, nous avons mis au point plusieurs outils. Le premier s'appelle l'icom. Il s'agit d'une interface de communication entre le projet et les régions. Créé il y a trois mois, il répond efficacement à toutes les questions concernant le CSI qui restaient trop souvent sans réponse. Véritable mémoire du projet, ce système est interrogeable à partir des terminaux informatiques. Lorsque l'icom reçoit une question susceptible d'intéresser d'autres régions, celle-ci est automatiquement diffusée sur toute la France. Une revue de presse hebdomadaire présente les dernières évolutions du CSI qui peuvent être complétées par des documents explicatifs.



Chacun peut demander les textes qui l'intéressent. Il les reçoit par Fax, messagerie électronique ou courrier.

«Depuis sa mise en place, l'Icom n'a cessé de prouver son efficacité. A tel point que nous avons décidé de conserver ce service après la mise en route du CSI.»

Des outils pour dialoguer

La difficulté d'établir un échange constant entre tous les acteurs est sans doute le handicap le plus difficile à surmonter pour la Macif. De façon à assurer un lien dans les régions et entre le siège et les régions, la Macif a créé deux types de structures : les Cocepidem (Comité central de pilotage du



démarrage) et les Corépidem (Comité régional de pilotage du démarrage). Les premiers réunissent les directeurs de projet au niveau national et les principaux représentants sur le plan régional. Les seconds regroupent une équipe qui intervient sur la mise en œuvre du projet dans les régions et choisit la meilleure marche à suivre.

«Nous nous réunissons une fois par mois, explique Robert Jousserand, président du Corépidem de la région Rhône-Alpes. Autour de la table : quatre membres de commissions techniques, un responsable de l'informatique (également correspondant Icom), un manager de la cellule CSI, un responsable de la formation. A huit, nous définissons les problèmes à régler et la façon dont le projet doit avancer. Le CSI est exigeant et nous demande à tous un investissement personnel important. Mais cela représente peu de chose comparé aux atouts que va nous offrir cet outil. Plus on est informé sur le CSI, plus on a envie de pouvoir en profiter. Tous les utilisateurs que j'ai vus s'entraîner sur le nouveau système étaient enthousiastes et à peine dépaysés. Je suis certain que la plupart d'entre eux vont se dire : "Ils en ont mis du temps, pour élaborer quelque chose d'aussi simple" ! Evidemment, ça sera un compliment indirect adressé aux concepteurs du projet.»

Roger Jousserand a su faire passer son engouement à toute l'équipe de sa région. «Nous sommes parmi les premiers à avoir établi un planning de formation, et nous avons demandé à travailler sur du concret le plus tôt possible. Dès le mois d'avril, les utilisateurs pourront s'entraîner sur des bases de formation. Cette étape sera primordiale pour que chacun s'imprègne du CSI.»

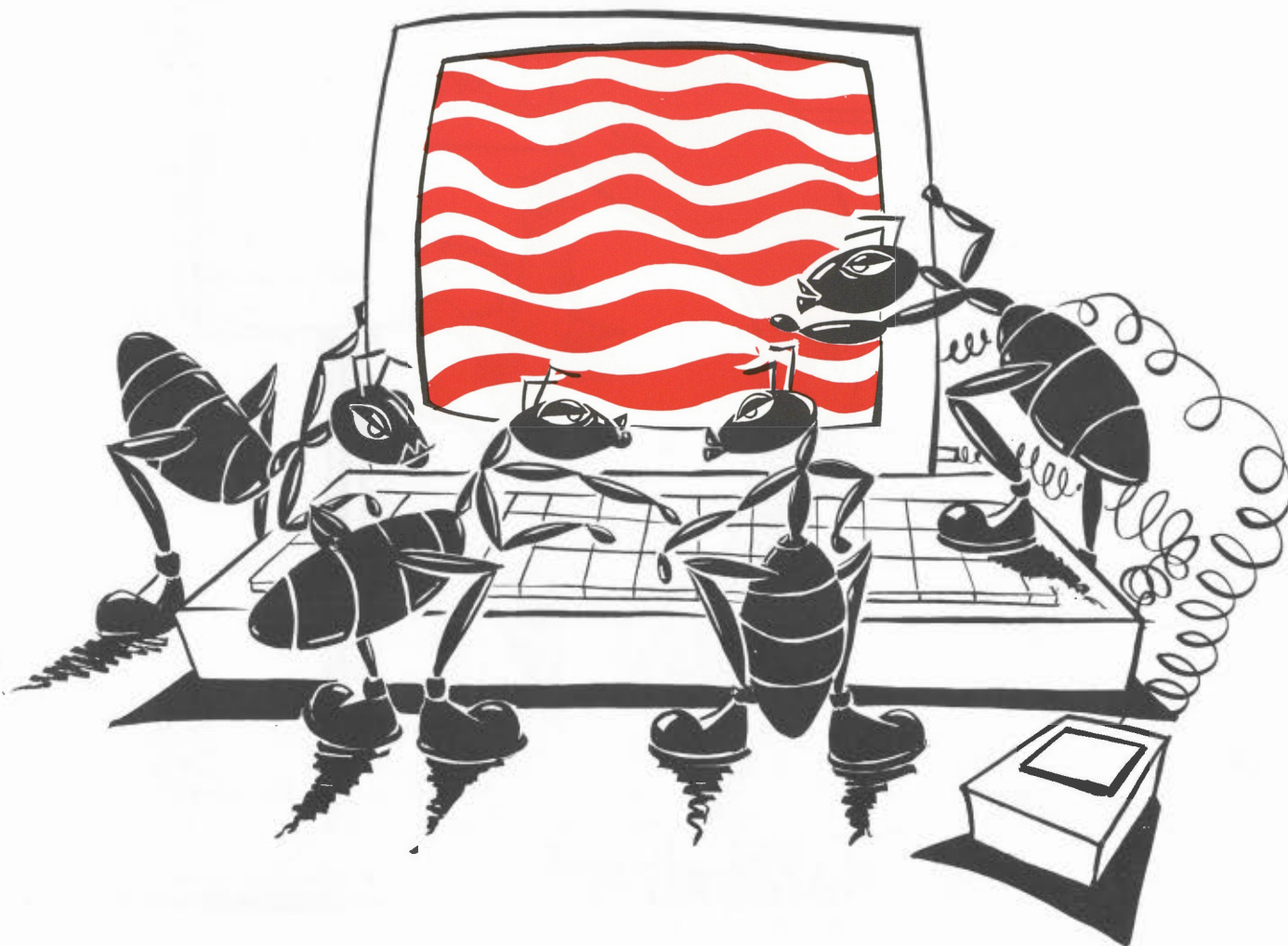
Formation : tout le monde est impliqué

C'est en 92, lorsque la formation va commencer, que le changement de système va

véritablement prendre sa dimension de projet d'entreprise. En effet, si le CSI était resté jusqu'à présent dans le secret de quelques initiés, il va très vite devenir la propriété de tous. «Dans un premier temps, poursuit Bernard Papet, la formation des formateurs sera assurée. Des cadres, pour la plupart, ayant des connaissances spécifiques dans les principaux domaines de la Macif. Assistés par un aide-mémoire, ils seront ensuite chargés de transmettre leur savoir auprès des utilisateurs de leur région. Chacune sera maîtresse de son plan de formation. Mais, dès le mois de mars, elles devront déjà déterminer qui doit être formé, à quoi et pendant combien de temps. En fait, deux options sont envisageables. Une formation anticipée en mai et juin complétée par une remise à jour lors de la mise en place, ou

bien une formation globale juste avant la période de démarrage. Les deux possèdent des avantages et des inconvénients. Aux régions d'évaluer le plus adapté au personnel et le moins bouleversant pour l'entreprise.»

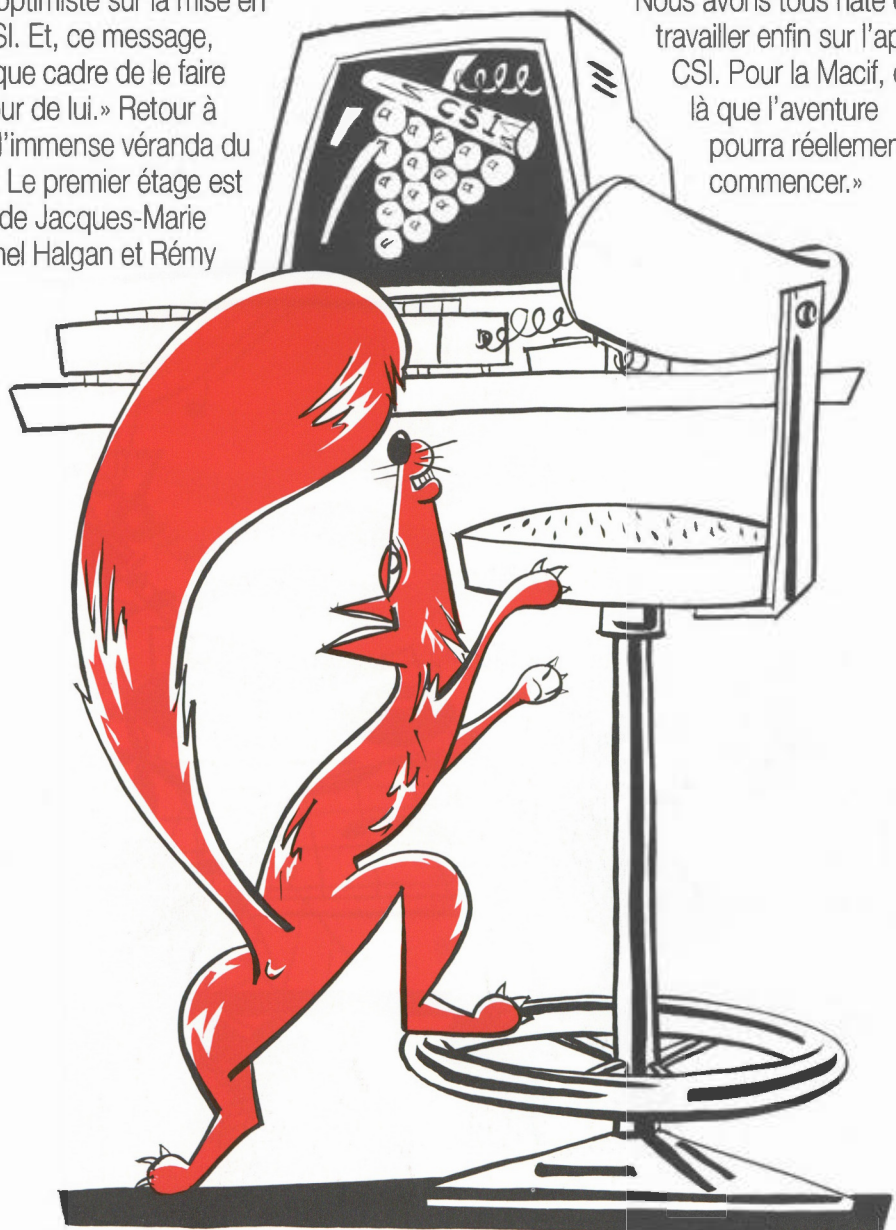
Cette étape primordiale pour le succès du CSI ne peut s'envisager sans la totale complicité du personnel de la Macif. Et, sur ce plan, tout le monde semble partant. Fabrice Hener, responsable du bureau de Metz depuis 86, a suivi récemment un stage d'initiation au CSI avec des collègues d'autres régions. «C'est moi qui assurerai la formation IRD sur les produits MAS et MAP. Des thèmes que je connais bien, étant moi-même un ancien guichetier. J'avoue que ce que j'ai entrevu du CSI m'a paru sensationnel, et je ne me fais pas de souci sur la façon



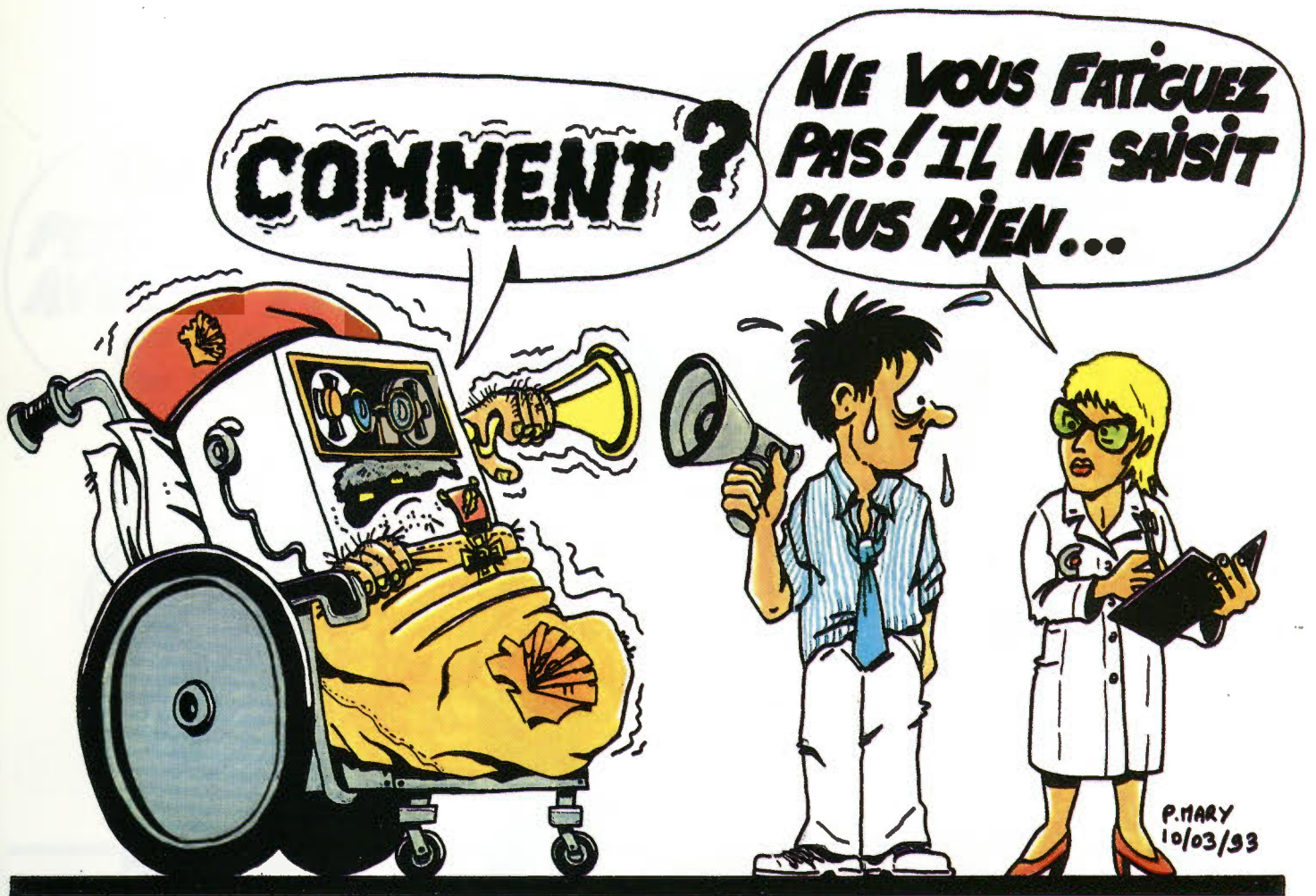
dont il sera reçu chez nous. Un exemple tout bête. Aujourd'hui, un utilisateur ne voit pas le numéro de téléphone du sociétaire sur son écran. S'il veut le joindre, impossible, alors que cela permettrait peut-être de régler rapidement un problème. Autre exemple. Actuellement, le questionnaire concernant les sociétaires est le même pour un camion ou une mobylette. Il est évident que cela manque totalement de précision et de souplesse. Les cadres ont la chance de pouvoir déjà entrer en contact avec le CSI grâce à Connect, une messagerie spéciale. J'avoue que je suis optimiste sur la mise en place du CSI. Et, ce message, c'est à chaque cadre de le faire passer autour de lui.» Retour à Niort, sous l'immense véranda du Catamaran. Le premier étage est le royaume de Jacques-Marie Guillet, Michel Halgan et Rémy

Guillon, les trois responsables de la conception des programmes. Une lourde responsabilité qu'ils assument depuis près de trois ans. «Notre tâche est bientôt terminée, explique Jacques-Marie Guillet, et cette perspective redonne un coup de fouet à tout le service. Attention, pas parce que la charge de travail était trop lourde, mais parce que cela veut dire que nous allons bientôt pouvoir nous consacrer à l'avenir. L'outil que nous avons entre les mains est exceptionnellement performant, mais il faut déjà penser à l'enrichir avec de nouvelles applications.

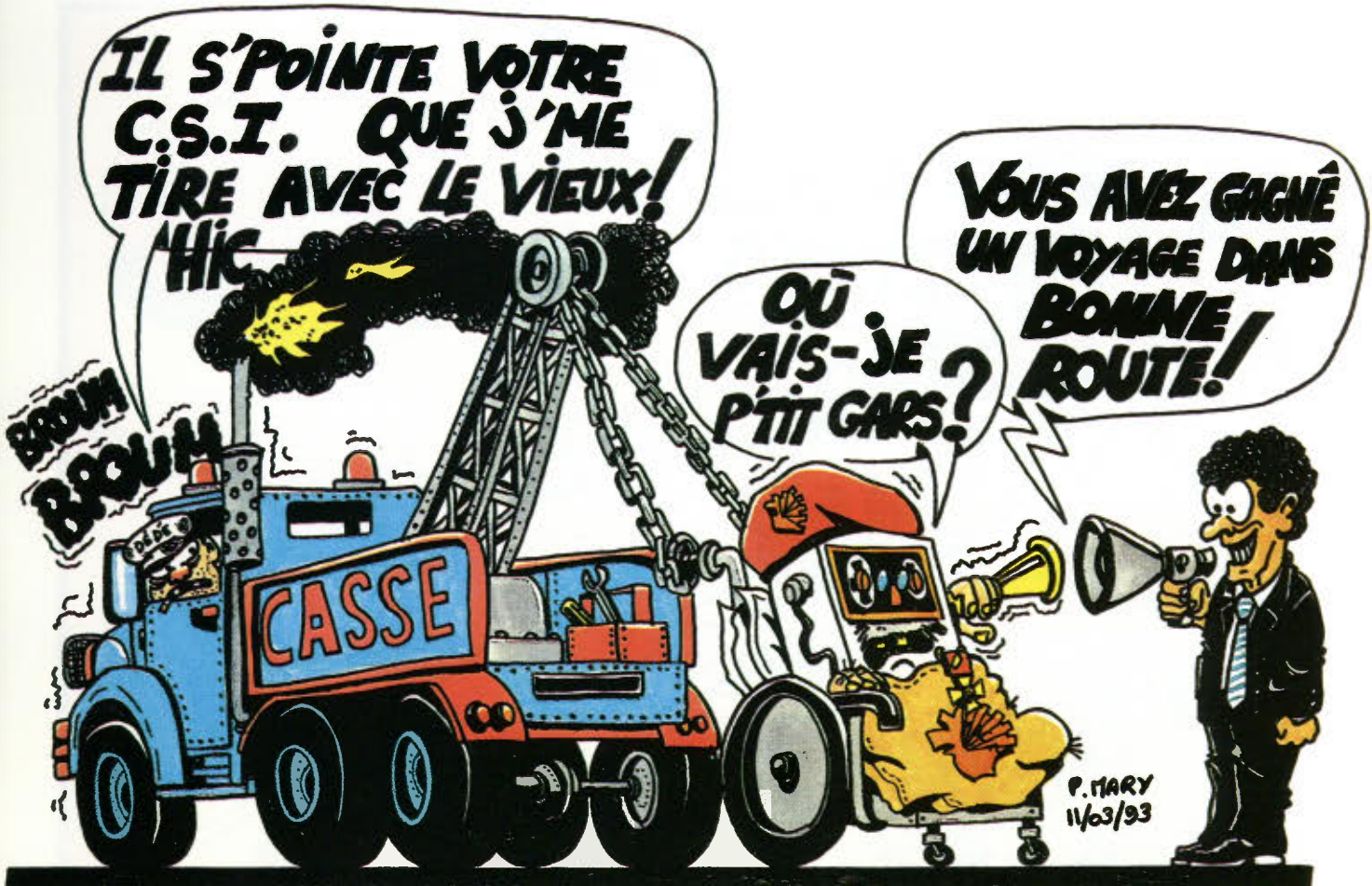
Nous avons tous hâte de travailler enfin sur l'après CSI. Pour la Macif, c'est là que l'aventure pourra réellement commencer.»



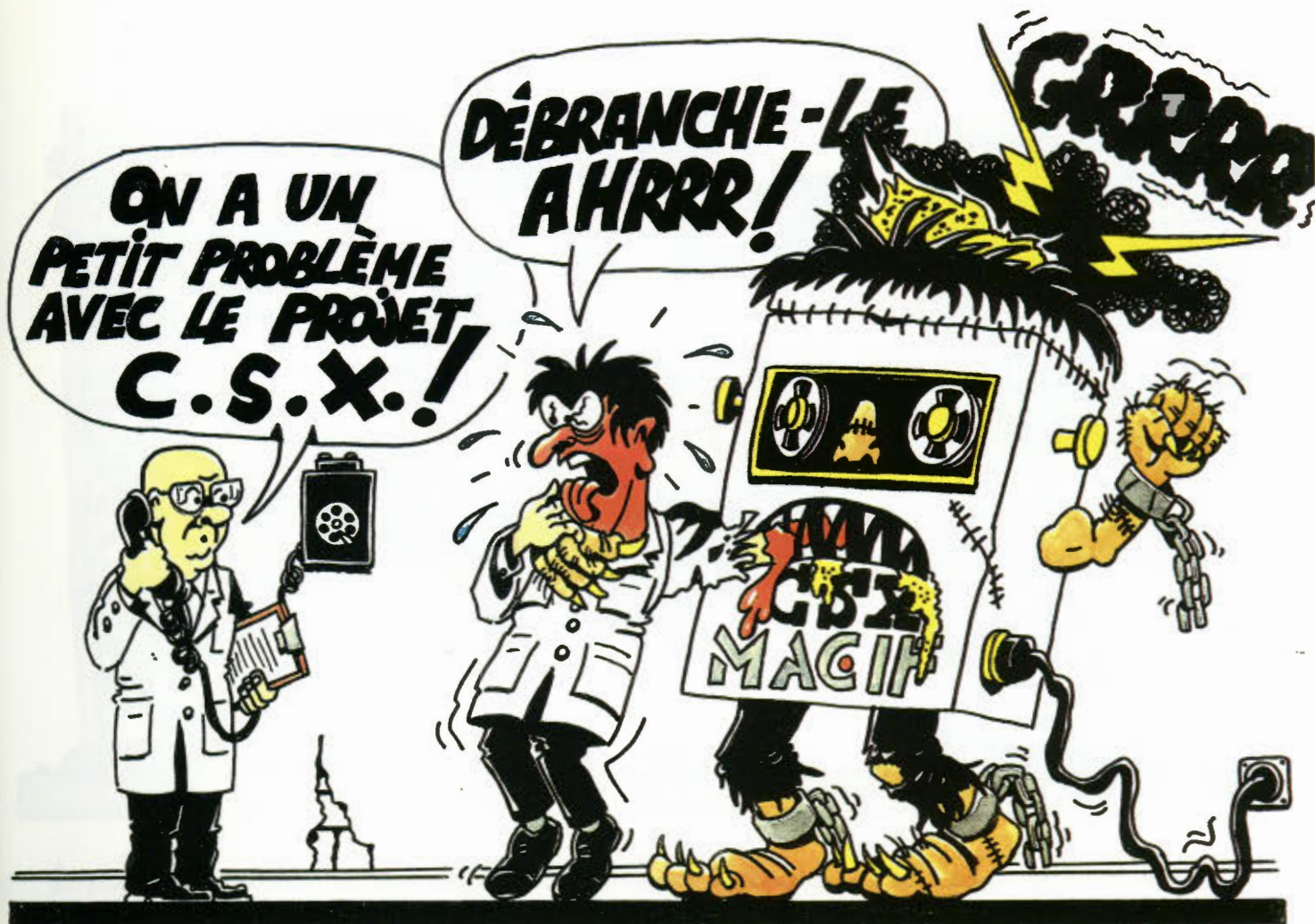




Le système d'information de la Macif est vieux et malade.



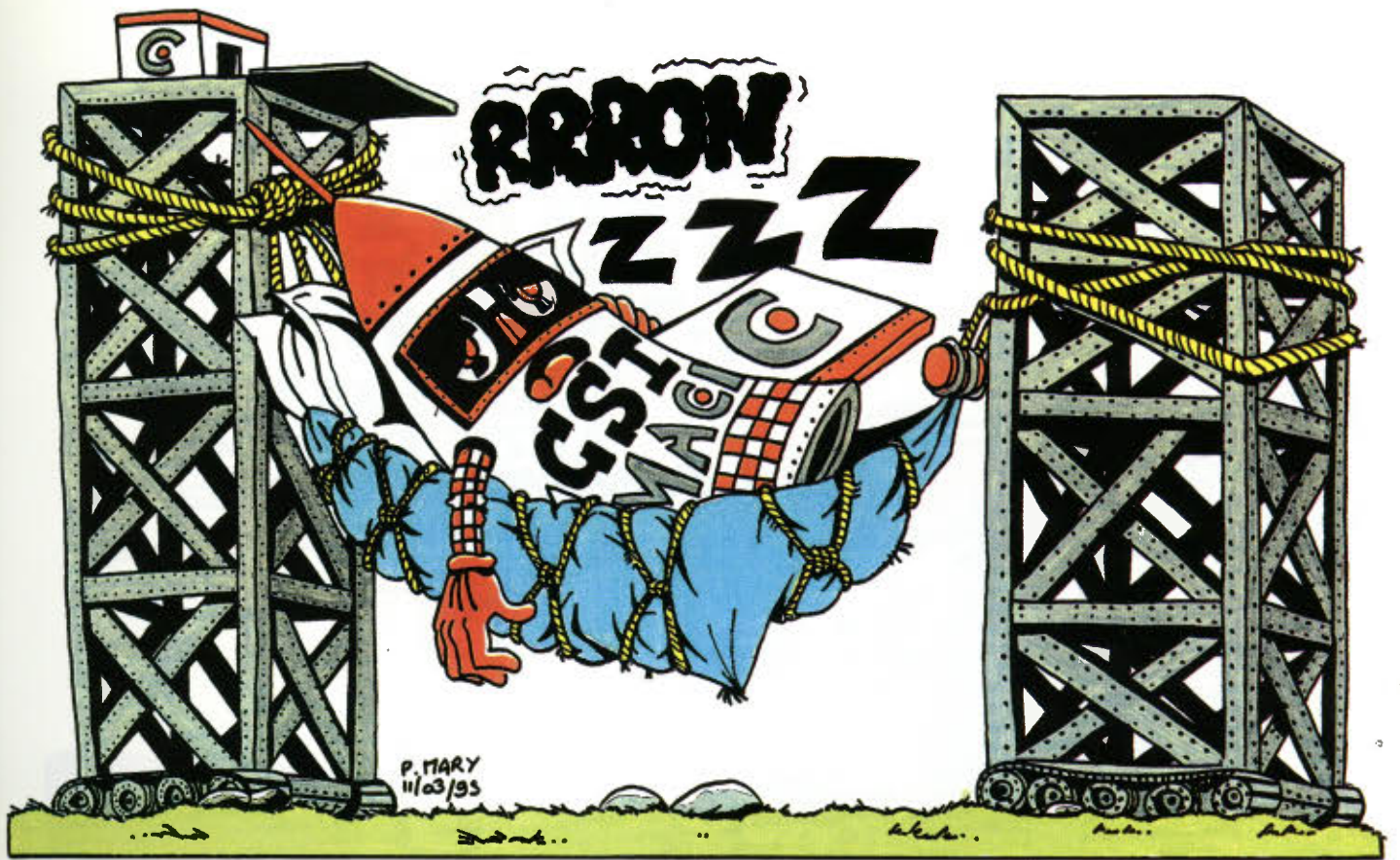
Son remplacement est décidé.



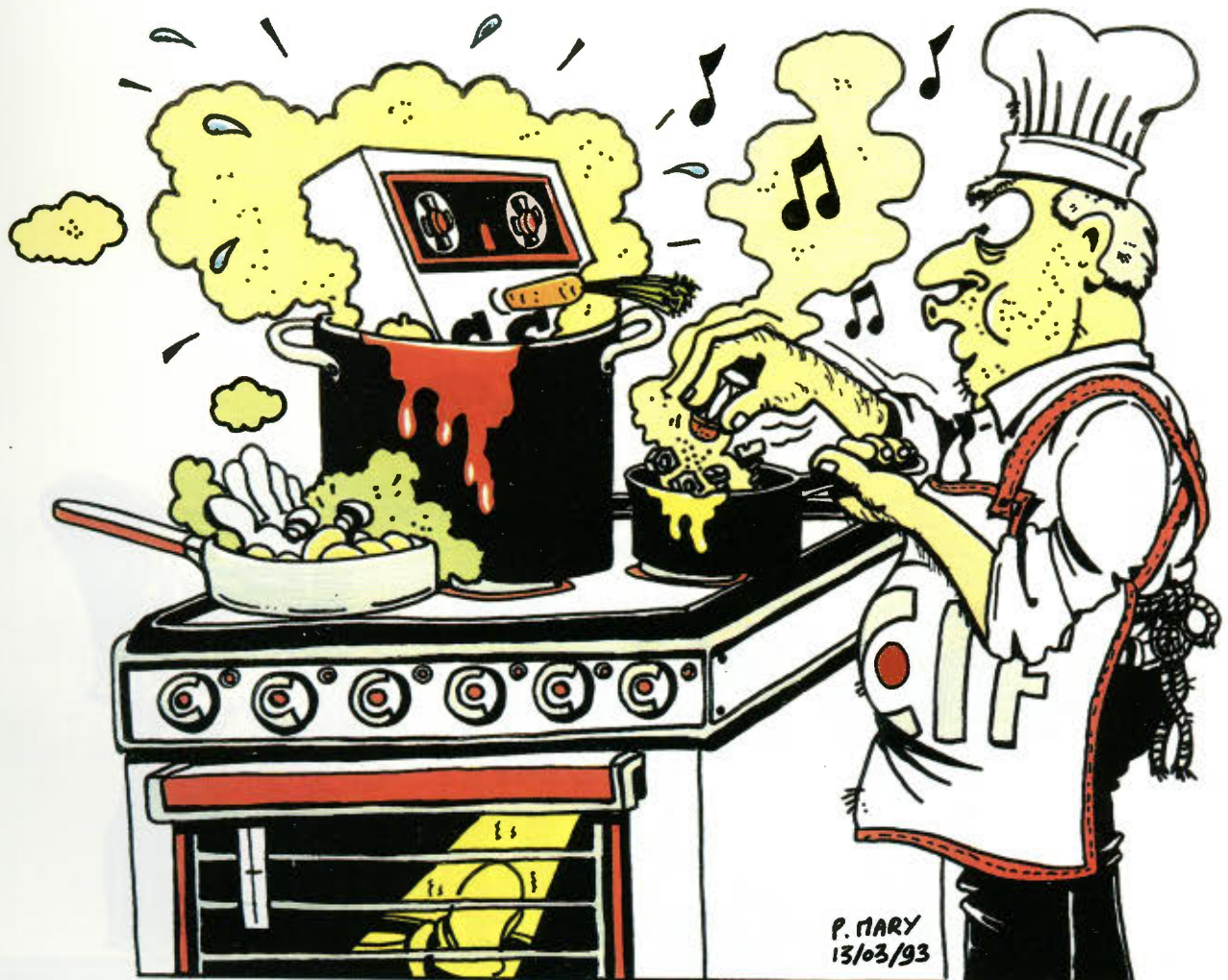
Le début du projet connaît quelques difficultés.



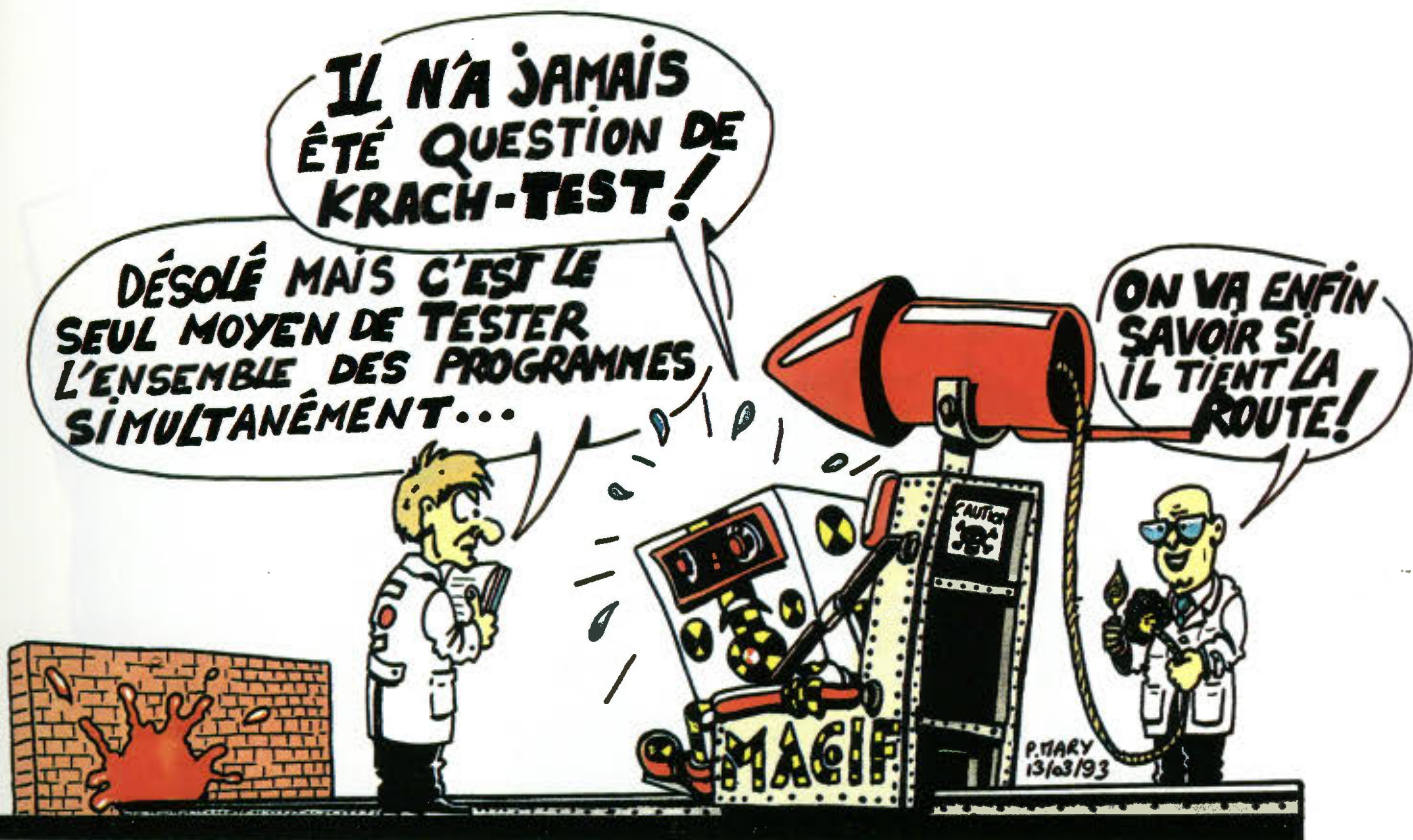
On repart à zéro.



Le projet recommence sur de nouvelles bases, néanmoins le démarrage est reporté.



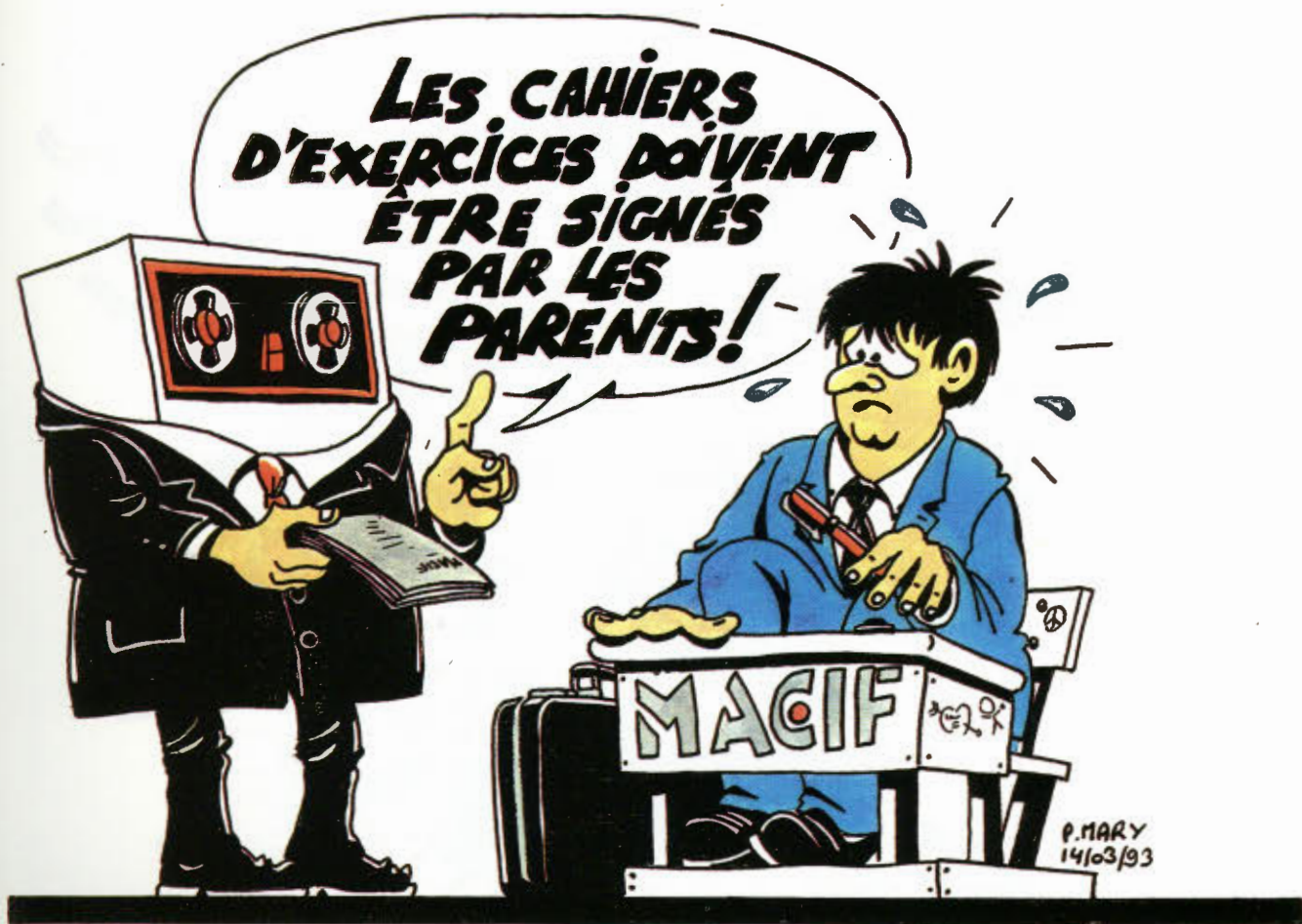
Le projet avance : les recettes testent le produit par morceaux.



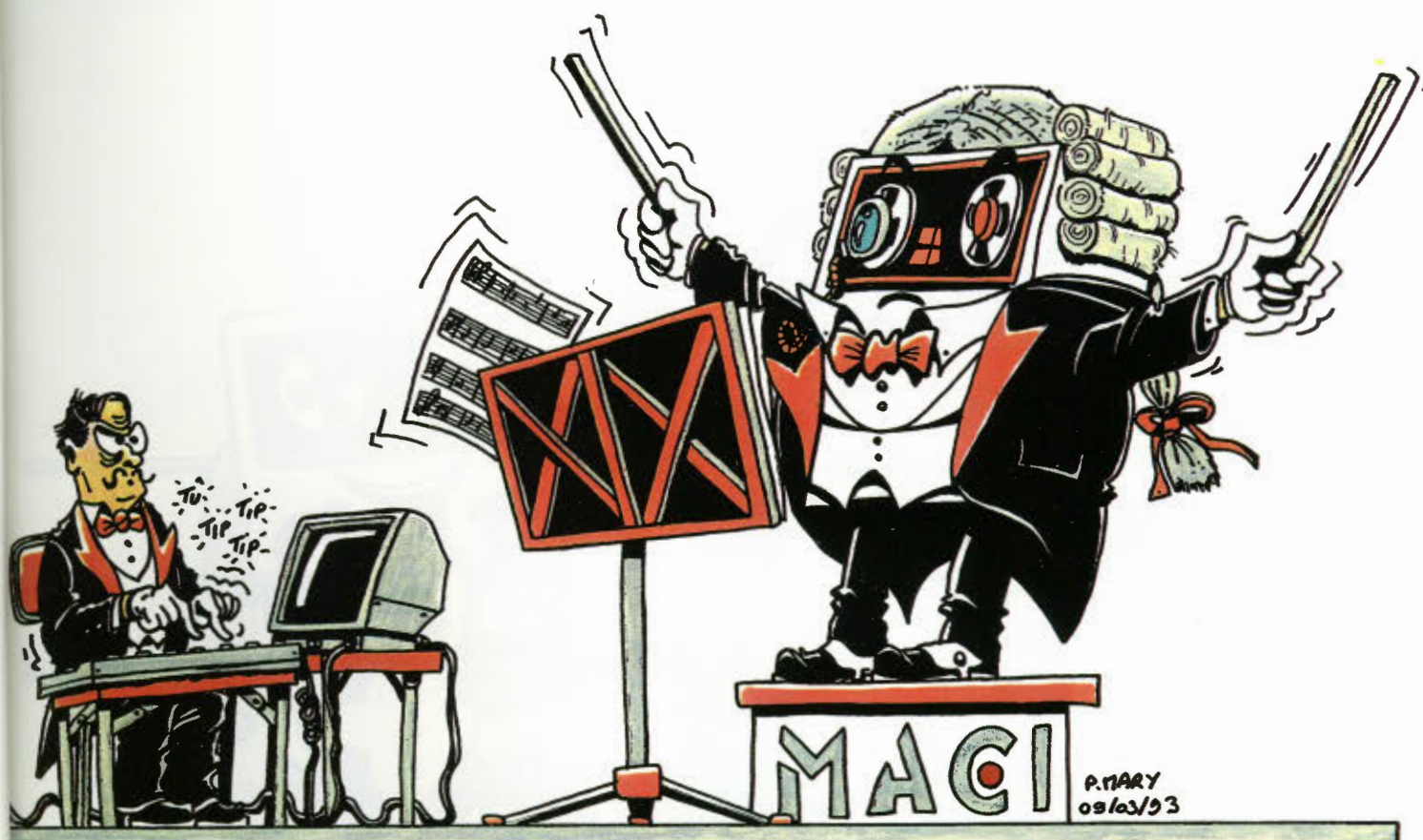
Puis l'homologation le valide dans sa totalité.



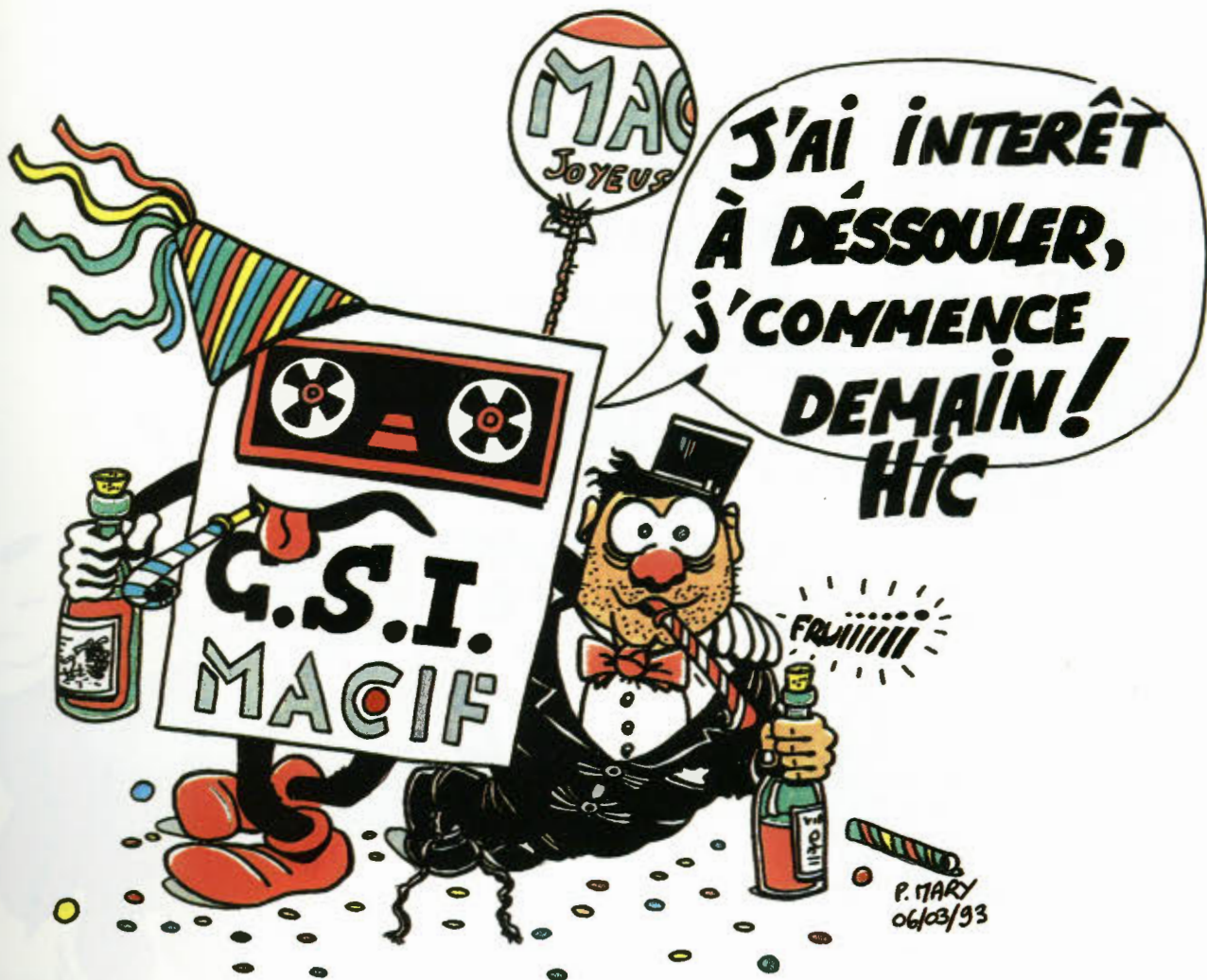
A leur tour, les régions homologuent le produit.



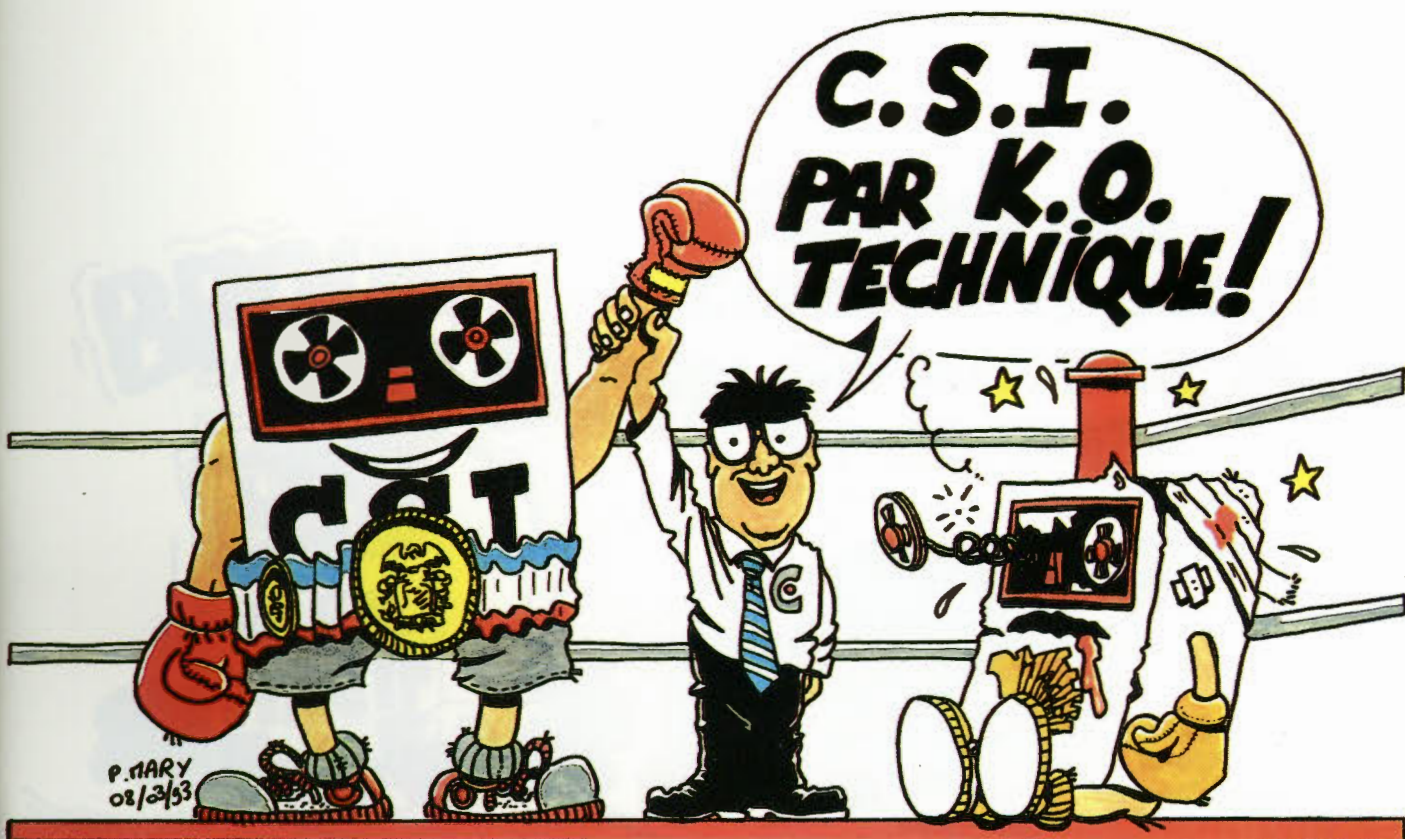
Les utilisateurs sont formés.



Une répétition générale est organisée.



Fin décembre, tout le monde est prêt.



Début janvier, c'est la bascule.



Le S.V.P. assiste le démarrage.



Le démarrage est un succès.



Il reste encore le quittancement.



Le C.S.I. est parti, plus rien ne l'arrêtera.

