

La planification, l'exécution et le suivi : trois facteurs importants dans l'atteinte d'objectifs informatiques

Domenic J. Luccisano

Volume 55, numéro 4, 1988

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1104595ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1104595ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)

2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Luccisano, D. (1988). La planification, l'exécution et le suivi : trois facteurs importants dans l'atteinte d'objectifs informatiques. *Assurances*, 55(4), 518-525. <https://doi.org/10.7202/1104595ar>

Résumé de l'article

Computerization is an art in itself. Though computer systems are costly, both in equipment and in maintenance, they do offer quite an extraordinary solution to information problems. No longer can we content ourselves with a few general details; action must be planned and analyzed to ensure the results expected. This is what a delicate and complex, yet precious resource allows us to achieve when the right solution is found. Our collaborator, Mr. Domenic J. Luccisano, has examined the extensive research which had to be undertaken before reaching a final decision in a particular case, here Dale-Parizeau, both during the installation process and afterwards. The group consists of thirty-five offices across the country. In his article, Mr. Luccisano presents the various studies undertaken to equip the group with efficient facilities, taking into account local needs and the control required for the system as a whole. In this article, the reader will find the solution to these problems which one of our collaborators, Mr. André Parizeau, described in *Thoughts on Computer Systems*, published in our October 1987 issue.

La planification, l'exécution et le suivi : trois facteurs importants dans l'atteinte d'objectifs informatiques

par

Domenic J. Luccisano⁽¹⁾

518

Computerization is an art in itself. Though computer systems are costly, both in equipment and in maintenance, they do offer quite an extraordinary solution to information problems. No longer can we content ourselves with a few general details ; action must be planned and analyzed to ensure the results expected. This is what a delicate and complex, yet precious resource allows us to achieve when the right solution is found. Our collaborator, Mr. Domenic J. Luccisano, has examined the extensive research which had to be undertaken before reaching a final decision in a particular case, here Dale-Parizeau, both during the installation process and afterwards. The group consists of thirty-five offices across the country. In his article, Mr. Luccisano presents the various studies undertaken to equip the group with efficient facilities, taking into account local needs and the control required for the system as a whole.

In this article, the reader will find the solution to these problems which one of our collaborators, Mr. André Parizeau, described in Thoughts on Computer Systems, published in our October 1987 issue.



En 1986 et 1987, Dale-Parizeau inc. a procédé, après deux ans de préparation, à la conversion de son ancien système informatique en un système de courtage automatisé (S.C.A.). Ce projet d'envergure impliquait un transfert de données d'un système de traitement par lots (*batch processing*) à un système à accès direct (*on-line processing*) pour trente-trois de ses bureaux de courtage d'assurances re-

⁽¹⁾ M. Luccisano est vice-président principal et associé chez Dale-Parizeau Inc., membre du groupe Sodarcac.

groupant au total environ cent quatre-vingt mille clients (voir tableau ci-joint). Le but de cet article est d'exposer dans leurs grandes lignes les différentes étapes nécessaires à l'atteinte d'objectifs informatiques dans le cas de projets d'envergure, et aussi de commenter les éléments explicatifs permettant de relever avec succès un tel défi.

A. Introduction

Pour Dale-Parizeau inc., les objectifs de ce projet informatique étaient les suivants :

- 1) moderniser les systèmes de soutien aux opérations de courtage afin de : 519
 - assurer à la compagnie un avantage concurrentiel pour les années à venir ;
 - améliorer les activités d'assurances (service aux clients, vente) ;
 - être mieux informés (sur les produits, les clients, les assureurs, les comptes à recevoir, etc.) ;
 - diminuer les frais d'exploitation (surtout en prévision de l'augmentation future de notre volume d'affaires) ;
- 2) atteindre cet objectif avec le minimum de risques, soit avec un produit éprouvé sur le marché, à un coût raisonnable et à l'intérieur d'un échéancier d'implantation assez serré (moins de douze mois pour au-delà de trente bureaux de courtage d'assurances).

La formule retenue englobait trois phases majeures, avec des activités spécifiques à l'intérieur de ces grandes phases, soit :

- une phase de préimplantation,
- une phase d'implantation et
- une phase de postimplantation.

B. La phase de préimplantation

La phase de préimplantation consistait en l'application des étapes suivantes :

1. Étape de documentation des besoins

Durant cette étape, nous avons complété la documentation d'un plan d'affaires, d'un plan du système et aussi d'un cahier des

charges reflétant nos besoins en termes de systématisation à l'intérieur du courtage d'assurances. À ce stade majeur, nous avons obtenu l'appui de la haute direction et nos objectifs furent confirmés par un comité représentatif des usagers. Comme il se devait, toutes ces informations furent communiquées à différents paliers de l'organisation de DPI, afin de s'assurer qu'elles répondaient bien à des besoins présents et futurs, tels qu'ils étaient perçus à ce moment-là (juillet 1985).

2. Étape d'évaluation préliminaire des fournisseurs potentiels

520

Lors de l'évaluation préliminaire des systèmes disponibles, nous avons identifié les fournisseurs susceptibles à première vue de répondre à nos attentes en matière de systématisation et nous avons évalué leur fiabilité, de même que l'importance accordée par ces entreprises au rôle de soutien qu'elles auraient à jouer dans le cadre de notre réseau national.

3. Étape de revue détaillée du système

Durant cette étape, nous avons créé une équipe technique chargée d'évaluer les soumissions au moyen d'expertises provenant de l'usager, du domaine informatique et de l'analyse de nos affaires. Nous avons également préconisé une évaluation très structurée, avec points de repère préétablis (*benchmarks*), ce qui nous a permis de mieux évaluer les meilleurs candidats (trois dans le cas présent) en vue de l'atteinte globale de nos besoins.

Le fournisseur retenu, en l'occurrence *Real Time*, division de Memotec Data Inc., fut évalué en détail selon nos besoins, de façon à nous assurer que le logiciel « T.A.B.S. » (*Total Automated Brokerage System*) répondait effectivement à nos attentes. Ceci nous a donc permis de :

- déterminer à quel point le système pouvait satisfaire nos besoins ;
- définir les points forts et les points faibles du système ;
- définir les principales fonctions et changements requis, ceci en vue d'obtenir les estimations nécessaires en matière de temps et de coûts additionnels ;
- connaître les personnes avec qui nous devons traiter (soutien, développement, marketing) ;
- discuter longuement des options disponibles pour l'exploita-

tion du système, ainsi que des modifications requises et du matériel nécessaire ;

- utiliser ces informations dans la préparation d'un contrat détaillé avec le fournisseur.

4. Étape de préinstallation

En dernier lieu, nous avons effectué l'implantation du nouveau système dans deux emplacements pilotes (Sherbrooke et Hamilton), afin d'évaluer le nouveau système de courtage automatisé dans un environnement réel. Encore une fois, la planification, l'exécution et le suivi se sont avérés très importants. Nous avons créé trois équipes d'implantation visant à étudier les questions touchant à la planification préliminaire (c'est-à-dire déterminer les particularités de chacun des bureaux à convertir) ainsi qu'à la formation des bureaux francophones et anglophones (incluant la préparation et la distribution d'un dépliant intitulé « Vers un meilleur soutien informatique »), elles-mêmes assistées d'équipes techniques englobant aussi bien l'aspect équipement et matériel (installation des terminaux, communications, etc.) que l'aspect logiciel (conversion des données).

521

C. La phase d'implantation

Les correctifs identifiés et l'expérience acquise lors de l'étape de préinstallation furent appliqués à la phase d'implantation, ce qui impliquait les activités suivantes :

- conversion du réseau à l'intérieur d'une période de neuf mois ;
- voyages dans vingt-six villes différentes ;
- analyse de l'installation à l'intérieur de trente-quatre divisions ;
- transfert d'environ deux cent cinquante modules et de quatre-vingt mille comptes au grand livre ;
- formation de cinq cents personnes avec le nouveau système ;
- installation de trois cent soixante-quinze écrans, de trente-cinq imprimantes et de trente-trois contrôleurs ;
- transfert d'environ cent quatre-vingt mille clients.

Au niveau de la division Administration de Dale-Parizeau inc., nous avons créé le Groupe de Soutien au Système de courtage (G.S.S.) dont le mandat spécifique était de s'assurer que tous les bureaux soient entièrement soutenus durant l'implantation et la mise

en service du nouveau système de courtage à accès direct. Durant l'installation, le G.S.S. fut la principale source d'information servant à guider les usagers pour tout ce qui a trait au nouveau système. De plus, le G.S.S. assistait, coordonnait et dirigeait l'ensemble des activités reliées aux installations en vue d'assurer l'intégration du système à chacune de nos activités de courtage d'assurances.

Après l'installation, le G.S.S. a continué à jouer un rôle important en ce qui a trait aux problèmes d'exploitation, de même qu'aux demandes et recommandations visant à apporter des améliorations au système de courtage automatisé.

522

Pendant l'installation, les bureaux de courtage consacèrent beaucoup de temps et d'énergie à des tâches aussi variées que :

- la planification de l'espace (emplacement de l'équipement) ;
- la planification de l'installation (horaires, échéanciers) ;
- la planification de la formation du personnel ;
- l'entrée de données additionnelles ;
- la vérification des données ;
- la réorganisation des dossiers ;
- l'adaptation des méthodes et procédures du bureau.

Nous n'avons constaté aucune résistance au changement de la part des usagers. Nous avons eu, en effet, leur appui total, tout au long du processus de transition vers le nouveau système, sans quoi nous n'aurions pas été en mesure de relever avec succès un tel défi.

D. La phase de post-implantation

La phase de postimplantation demeure aussi critique que les deux phases précitées. Nous avons à porter une attention très particulière aux problèmes décelés dans le système, ainsi qu'aux solutions correspondantes, et ce tant auprès de nos bureaux de courtage (usagers) qu'auprès du fournisseur (Real Time). Dans ce contexte, le G.S.S. demeure, et devra demeurer, l'outil de continuité par excellence pour les usagers et pour le fournisseur. En effet, il centralise les problèmes et les solutions reliés à des situations telles que les pannes de courant de l'ordinateur, les problèmes de ligne, les changements dans les activités de courtage d'assurances impliquant des modifications au système, l'ajout d'équipements informatiques, la conversion de systèmes dans l'éventualité d'acquisitions de bureaux de courtage, etc. Il est à noter que pendant plus d'un an, le G.S.S. a maintenu en

place un système de communication téléphonique d'un bout à l'autre du pays, lequel était en mesure, en cas d'urgence, de prendre les messages vingt-quatre heures sur vingt-quatre.

La venue du nouveau système a apporté des changements significatifs dans l'exercice de certaines fonctions d'un cabinet de courtier d'assurances. Plus spécifiquement, on peut maintenant noter dans nos bureaux les changements suivants :

- l'utilisation de plus en plus fréquente de terminaux pour répondre aux requêtes, au lieu de se référer au dossier physique ;
- les factures, états de compte et autres rapports sont imprimés sur place par le système dans chacun de nos bureaux ;
- l'information est constamment mise à jour (plutôt que mensuellement, comme c'était le cas auparavant) ;
- toute notre correspondance avec le client (lettres types) peut être tirée du système et imprimée sur demande ;
- le système facilite le suivi des dossiers en tenant compte des besoins de chaque bureau ;
- le système offre la possibilité de préparer des listes de clients selon les critères de sélection de chaque bureau ;
- une économie de temps peut généralement être réalisée en ce qui a trait à la manipulation des dossiers, de la correspondance, d'études spéciales, etc. ;
- le traitement de l'information étant centralisé, aucun effort additionnel n'est requis de la part du bureau de courtage, à savoir copie de sécurité des fichiers, entreposage hors lieux, etc. ;
- nous avons déjà amorcé l'uniformisation de certaines méthodes et procédures dans l'ensemble de nos bureaux.

523

En 1987 et 1988, nous prévoyons installer à travers notre réseau de distribution une version améliorée du système, et ce tenant compte des modifications désirées et aussi de l'ajout de fonctions spécifiques dans certains bureaux, à savoir l'émission des polices d'assurances, la gestion des réclamations et le traitement de certains détails des polices commerciales.

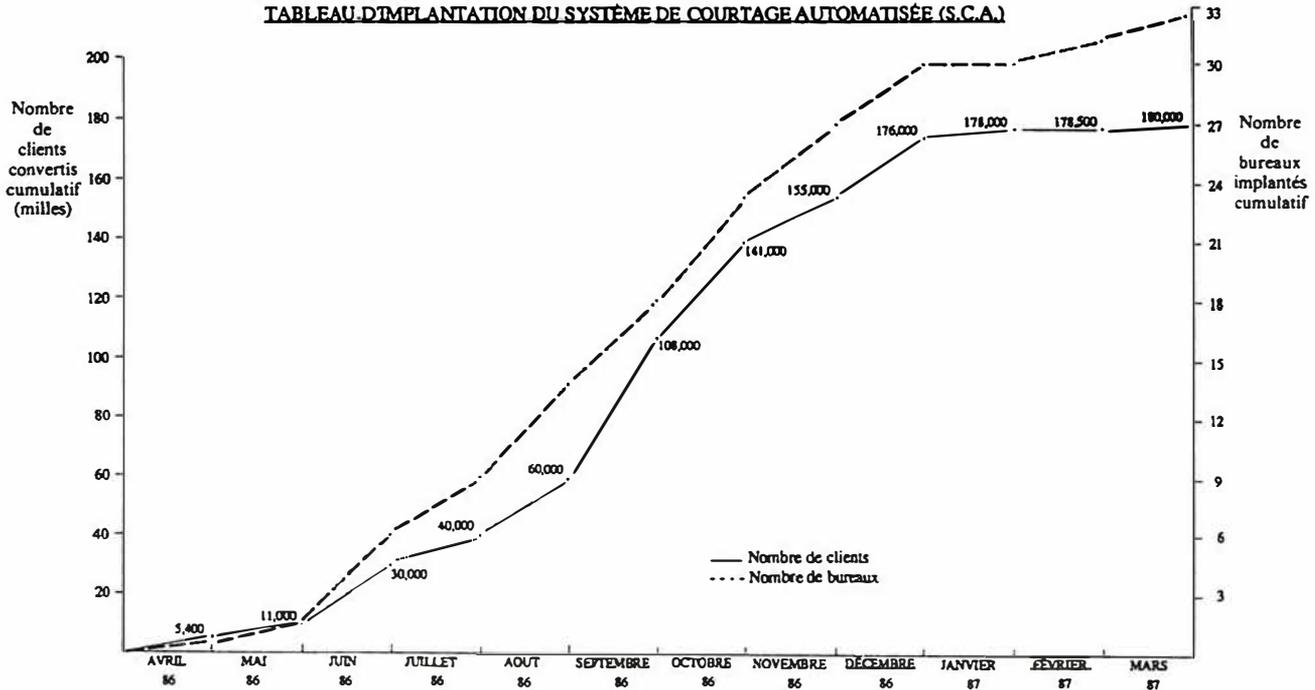
E. Conclusion

En résumé, une planification détaillée et réaliste, avec une exécution minutieuse impliquant un suivi étroit et constant ont permis à Dale- Parizeau de se convertir avec succès au nouveau système, selon son plan directeur informatique. Dans notre contexte, les facteurs spécifiques suivants furent essentiels :

524

- 1) une définition précise des buts du projet ;
- 2) une excellente planification de toutes les phases/étapes du projet ;
- 3) une parfaite exécution ;
- 4) un suivi étroit de son développement (activités et coûts) ;
- 5) une équipe d'implantation chez Dale-Parizeau inc., maintenue avec un minimum de personnel de calibre supérieur capable à la fois de fournir un bon soutien et de réagir promptement aux imprévus ;
- 6) l'emploi d'un consultant externe connaissant parfaitement tous les aspects d'un dossier informatique de cette envergure ;
- 7) l'appui technique d'informaticiens expérimentés tout au long de ce projet. Ce rôle important fut joué par la firme Mathema inc., également membre du groupe Sodarcan inc., avec beaucoup de dévouement et de professionnalisme ;
- 8) une participation constante des usagers avant, pendant et après l'implantation ;
- 9) un fournisseur ayant suffisamment de personnel technique compétent pour concrétiser un projet de cette envergure ;
- 10) un bon produit, capable évidemment de répondre à nos attentes en termes d'assurances.

TABLEAU D'IMPLANTATION DU SYSTÈME DE COURTAGE AUTOMATISÉE (S.C.A.)



Sherbrooke	Hamilton	Toronto-comm. Toronto-cons. Jonquière Chicoutimi	London Ottawa Siège social	Montréal-comm. Niagara Falls St. Catharines Victoriaville Windsor	Montréal-cons. St-John's Corner Brook Grand Falls	Québec-comm. Québec-cons. Sept-Des Vancouver Edmonton	Calgary Halifax Hull Winnipeg	Rouyn Val d'Or La Sarre	Windsor (ACQ)	Burlington	Welland Toronto (ACQ)
------------	----------	---	----------------------------------	---	--	---	--	-------------------------------	---------------	------------	--------------------------