

les cahiers

de la Retraite Complémentaire

L'enjeu

Convergence informatique : réussir ensemble

Tour d'horizon des réalisations
et nouveaux défis

le point sur
**Gouvernance :
état des lieux**

Comprendre —

Année après année, le programme de convergence informatique, lancé en 2004 par les partenaires sociaux, améliore concrètement le service de la retraite complémentaire.

Tour d'horizon des réalisations et nouveaux défis.

Convergence informatique : réussir ensemble



Regroupement des plates-formes informatiques, mise en place de traitement pour compte commun, construction des briques de l'Usine Retraite par les groupes producteurs, début des déploiements dans les groupes pré-curseurs... même si, en termes de coûts informatiques, le temps du retour sur investissement n'est pas encore venu, les acquis du programme de convergence permettent déjà de répondre à la forte demande de service global émanant des salariés et des entreprises. Jean-Jacques Marette, directeur général de l'Agirc et de l'Arrco, se dit, plus que jamais, confiant

dans la capacité de la communauté informatique de la retraite complémentaire à relever les prochains défis : « *Nous pouvons être fiers du formidable travail accompli jusqu'ici. Nous avons su dépasser les difficultés d'une phase complexe de production et l'implication que nous pouvons observer dans les groupes constitue aujourd'hui la meilleure garantie de réussite pour les prochains déploiements et l'accompagnement des gestionnaires sur le terrain.* » ●



24 %

C'est, compte tenu du poids des briques et des groupes, l'avancement relatif du déploiement de l'Usine Retraite en 2010. Il sera de 40 % en 2011, 72 % en 2012 et 98 % en 2013.

Le contexte

Les acquis de la convergence

Les trois volets du programme de convergence informatique se mettent progressivement en place.

→ **Stabilisation des regroupements de plates-formes informatiques.**

De 66 systèmes d'information (SI) et 44 plates-formes informatiques en 2000, nous sommes descendus à 12 SI⁽¹⁾ et 6 plates-formes⁽²⁾.

→ **Plusieurs traitements pour compte commun :**

le Collecteur Sud par Pro BTP ; Simplifications administratives et Editique Cicas par Malakoff Médéric ; Appels Indirects Acooss par Ircem.

→ **L'Usine Retraite est une réalité.** Depuis un an, des sous-ensembles de l'UR sont entrés en exploitation et la dernière brique (Allure⁽³⁾) a été déployée en octobre chez Réunica. Les groupes précurseurs (AG2R, Aprionis, D&O, Réunica) préparent déjà les versions 2 des briques pour un début de déploiement fin 2011.

(1) SMR ADSI, GICR, GIPS, Cigma, GCA, Mornay, G3C, Malakoff, Sicap, AG2R, Isica, Convergence.

(2) Alcire, Aramice, SI2M, Amicap, AG2R-Isica, Systaliens.

(3) Elle permet le versement des retraites et la gestion du dossier du retraité.

Comprendre —

En modernisant son image et en lui donnant plus de poids, les progrès de la convergence informatique renforcent la retraite complémentaire. Pour aboutir, l'informatique de la retraite complémentaire doit encore harmoniser ses méthodes et ses outils mais aussi repenser le pilotage de ses ressources et de ses coûts. **Les explications de Daniel Lefebvre, directeur de la DSI-RC.**



Revisiter notre organisation pour réussir les déploiements

Où en est le programme de convergence informatique ?

D.L. : Toutes les briques sont produites et, depuis octobre, elles sont toutes déployées. Le déploiement avance bien grâce à la forte implication des équipes informatiques dans les groupes producteurs et des gestionnaires dans les groupes précurseurs. Il reste évidemment beaucoup à faire pour corriger les anomalies sur ces premières versions des briques et les faire évoluer pour qu'elles intègrent les spécificités réglementaires des groupes qui vont se lancer. Dans les prochains mois, l'effort portera moins sur les aspects techniques que sur l'accompagnement des gestionnaires afin d'amortir le choc du démarrage.

Quels seront les facteurs clés du succès demain ?

D.L. : Il faut que notre mobilisation soit aussi forte dans la phase de déploiement que dans celle de production. Pour les prochains déploiements, nous allons pouvoir capitaliser sur les expériences des groupes précurseurs. À cet égard, nous allons avoir un besoin croissant de mutualiser nos ressources. Il faut que les groupes en prennent conscience et qu'ils acceptent de mettre leurs « sachants » à la disposition de ceux qui vont en avoir besoin. Sans cela, nous pourrions nous retrouver en grande difficulté dans la phase de déploiement. Le programme dépend, en la matière, de la



bonne volonté des groupes. Cette situation illustre d'ailleurs les limites de notre organisation actuelle pour relever les prochains défis. C'est pourquoi il nous faut engager de profondes réflexions sur notre gouvernance, au plus haut niveau.

Le schéma directeur informatique 2011-2014 répond-il à cette question ?

D.L. : La réflexion menée par la communauté informatique RC dans le cadre du schéma directeur nous permet d'ordonner les problématiques et de préciser nos besoins, comme la gestion globale du patrimoine de compétences informatiques. Le schéma directeur offre donc des pistes de réflexion sur la gouvernance. Il affirme par exemple notre

250

collaborateurs issus des groupes ou des plates-formes informatiques ont été mobilisés pendant une année dans 24 groupes de travail par l'élaboration du schéma directeur informatique 2011-2014.

objectif de réduire sensiblement notre recours aux prestataires extérieurs. Pour une raison de coûts, bien sûr, mais aussi pour conserver la maîtrise technique de nos opérations dans le contexte de la sophistication de nos systèmes. D'ici à la fin de l'année, nous allons donc lancer un projet « prestataires » visant notamment à internaliser à nouveau un certain nombre de tâches. ●



Mieux comprendre nos dépenses informatiques

En 2009, les coûts informatiques se sont élevés à 483 millions d'euros. Soit une augmentation de 43 millions d'euros par rapport à 2008 (15 millions pour la construction des briques et 21 pour le déploiement). Un résultat décevant pour **Dominique Poussin, secrétaire général de la DSI-RC** :

« Certes, nous sommes en phase d'investissement mais, en toute logique, les charges liées aux applications qui doivent prochainement disparaître devraient diminuer... »

Pour y voir plus clair, des groupes de travail associant les contrôleurs de gestion des groupes ont été constitués en 2009, afin d'appliquer à ces dépenses une méthode d'analyse des coûts basée sur les activités et non plus seulement sur les moyens ou ressources. « Grâce à cette démarche communautaire, nous savons maintenant à quoi correspondent les dépenses constatées, analyse Dominique Poussin, et nous pouvons par exemple estimer qu'environ 10 % du total des coûts correspondent à des investissements sur d'anciens applicatifs. » Prochaine étape : approfondir ces informations auprès des groupes et les convaincre de structurer les outils de gestion de leur plate-forme informatique selon la même méthode d'analyse normalisée.

Schéma directeur Au-delà de la convergence informatique

Le schéma directeur informatique 2011-2014 donne une perspective à l'évolution de l'informatique RC, à travers quatre enjeux :

- réaliser le déploiement de l'UR,
- réduire les coûts informatiques,
- répondre aux besoins métier,

- renforcer l'informatique RC. Pour Frédéric Coutard, directeur du cadrage stratégique, il s'agit d'aller plus loin que le programme de convergence informatique : « Les orientations du schéma directeur dépassent la mise en place de l'Usine Retraite ou même le programme

de convergence. Seule, la convergence informatique ne garantit, en effet, ni l'harmonisation des méthodes et des outils ni la réduction des coûts ni, enfin, la construction d'un système d'information industriel et pérenne, susceptible de répondre aux nouveaux besoins métier. »



Les objectifs

Une retraite complémentaire plus forte

Une image plus moderne

La mise en place de la Plate-forme retraite complémentaire (PRC) permet aujourd'hui un traitement unique des dossiers de retraite Agirc et Arrco. Par ailleurs, avec la mise en ligne sur Internet du relevé actualisé de points Agirc et Arrco, les salariés disposent d'une vision complète de leurs droits. Aux yeux de tous, la RC est désormais capable de délivrer une qualité de service

homogène tout au long de la carrière d'un salarié, quel que soit son groupe d'adhésion.

Un poids renforcé dans la retraite...

Grâce au programme de convergence informatique, la RC peut mobiliser l'ensemble des ressources informatiques des groupes et des fédérations. Une condition indispensable pour s'associer à de grands projets nationaux, des missions transverses ou

d'intérêt général comme ce fut le cas pour la mise en place du droit à l'information des actifs (loi Fillon). Pro BTP avait alors développé l'outil (Collecteur Sud) et ainsi renforcé la place des régimes au sein de la protection sociale.

... et au-delà

Enfin, la retraite complémentaire peut participer plus activement au service global de la protection sociale : à travers l'Usine

Retraite qui permet d'afficher une image homogène de la retraite complémentaire et d'en améliorer la lisibilité ; avec la production des briques « AIACOSS » et « Simplifications Administratives » qui profitent à l'ensemble des organismes de protection sociale... La retraite complémentaire fait désormais figure d'acteur majeur du service global de la protection sociale, aux côtés de l'Unédic, de la Cnav et de l'Accoss.

Comprendre —

Anticiper et soigner les migrations, ne pas se faire aspirer par la correction des bugs au détriment de la préparation des deuxièmes versions des briques... **tels sont les principaux défis des équipes projets depuis le démarrage de l'Usine Retraite.**

Déploiements : les défis de l'après-démarrage

Allure

Un déploiement bien sécurisé

→ La brique Allure est la dernière à être déployée. Elle est aussi, sans doute, la plus attendue car elle remplace le système GICR Allocataire utilisé par de nombreux groupes. Elle peut également être implémentée indépendamment des autres. L'enjeu est fort vis-à-vis des retraités et particulièrement sensible, car cette brique traite le paiement des allocataires. Il fallait donc un processus de déploiement sécurisé maintenant les deux SI pour garantir la continuité de service « dans tous les cas ». Mais aussi opérer trois bascules à blanc ; sept recettes en volumétrie réelle ; démarrer avec trente gestionnaires avant de l'étendre à l'ensemble. Avec, pour limiter encore les risques, un démarrage reporté de juillet à septembre.

Onze mois après le déploiement des premières briques dans les groupes précurseurs, un premier bilan s'impose. Et il est plutôt encourageant : pour Aprionis et D&O, par exemple, qui ont démarré les briques DN-Droits-BBB l'année dernière, le retard par rapport à l'applicatif d'origine s'est limité à trois ou quatre mois et la majorité des processus de gestion sont aujourd'hui ouverts. « *Compte tenu du bouleversement que constitue l'abandon du système précédent, ce résultat est plutôt satisfaisant* », estime Thierry Diméglio, responsable de la direction opérationnelle des programmes (DOP) de la DSI-RC.

MAINTENANCE CORRECTIVE ET ÉVOLUTIVE : LA PRESSION MONTE

Sur le terrain, malgré ces réels motifs de fierté, l'heure n'est pas au relâchement. « *Nous sommes entrés dans une phase de gestion de progiciel*, explique le directeur de la DOP. *Nous devons à la fois maintenir la version existante et ajouter des fonctionnalités.* » Les versions des briques qui tourment déjà ne seront, en effet, pas celles que les groupes de la vague 2 pourront intégrer. Les précurseurs doivent les faire évoluer en intégrant les particularités (réglementaires principalement) des groupes utilisateurs. Avec, à la clé sur le terrain, une problématique de gestion des ressources bien

réelle. « *Les chefs de projets ont naturellement tendance à se laisser aspirer par la correction des bugs qui gênent le bon fonctionnement des V1 dans les groupes qui les exploitent déjà au détriment de la préparation des V2* », constate Thierry Diméglio.

Or, le timing est contraignant car les particularités doivent être instruites (identification des besoins et spécifications des fonctionnalités) avant la fin mars 2011, les six à huit mois suivants étant consacrés au codage. « *Il faut donc rapidement dépasser ce palier et organiser les équipes car, si nous ne nous y prenons pas maintenant, nous risquons de rater la deuxième vague de déploiement* », prévient Thierry Diméglio.

COURIR ET PARTIR À POINT

Pour réduire les délais de livraison et trouver les ressources nécessaires à la construction des versions suivantes, la DOP a engagé une démarche d'industrialisation des processus de maintenance corrective fondée sur la convergence des méthodes de travail et la capitalisation de l'expérience.

Mais ce sont les groupes qui détiennent véritablement la clé du respect des délais. Notamment en prenant conscience de la complexité des projets de migration des données et en les anticipant. « *On imagine mal la com-*

Calendrier du déploiement

Entre 2012 et 2013, il faudra réaliser plus de 60 % du déploiement de l'UR. Passer d'un défi technique de coproduction des briques à un défi organisationnel.

		2009		2010				2011				2012				2013				2014				
		T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
Alcire	Aprionis, D&O			DN Droits								Grecco				Allure								
	Vauban Humanis														Allure / DN Droits / Grecco									
	Apicil												Allure				DN Droits / Grecco							
AG2R	AG2R			Grecco								DN Droits				Allure*								
	Ex-Isica												DN Droits Grecco		Allure*									
	Prémalliance, DOM													DN Droits / Grecco				Allure*						
Systaliens	Réunica					Allure				Droits				DN Grecco										
	ex Taitbout (Cirsic / Cirsia)						Grecco				DN Droits				Allure									
Aramice	ex Taitbout (Cre / Ircafax)										Grecco				DN Droits									
	Ex Novalis													DN Droits / Grecco				Allure						
	Mornay													DN Droits / Grecco				Allure						
Amicap	Pro BTP, Agrica									Allure				Droits				DN Grecco						
	Audiens									Allure				Droits				DN Grecco						
SI2M	Malakoff Médéric, CRR												Allure				Grecco				DN Droits			

* Dates à l'étude, à confirmer.

	Première phase de déploiement
	Seconde phase
	Dernière phase. L'Usine Retraite est complète
	Déploiement en « big-bang »

plexité des chantiers de réhabilitation et de migration des données. Certains groupes ont, pendant quarante ans, empilé les couches réglementaires, les modifications de système et les transformations de la structure des données.

En outre, certains concepts propres à l'UR (comme la notion de catalogue produit⁽¹⁾) sont parfaitement inconnus des systèmes natifs de certains groupes. Il faut anticiper le plus tôt possible ce travail préparatoire de conversion, de qualification et de réhabilitation

des données», insiste Carlos Lemos, responsable du chantier déploiement à la DOP. D'autant que, dans un projet communautaire, les paramétrages sont nombreux et les délais pour obtenir une assistance, plus longs. « Il n'est jamais trop tôt pour monter des équipes et se lancer car il y a un monde entre la littérature sur le sujet et l'expérimentation des vraies difficultés », conseille Carlos Lemos. ●

(1) Référentiel des conditions d'adhésion contractuelles permettant la gestion des adhésions passées et futures.

Un support renforcé

La direction opérationnelle des programmes va mettre en place un dispositif pour accompagner les déploiements dans la durée et répondre plus rapidement aux demandes. Il comportera deux niveaux : un niveau central transverse capable d'apporter à l'ensemble des groupes des réponses sur le produit final, les chantiers de migrations, la recette, tant sur les aspects organisationnels que fonctionnels ; un niveau décentralisé dans chaque équipe projet où certains membres se consacrent désormais exclusivement à trouver les réponses aux questions du terrain.



Carlos Lemos, responsable du chantier déploiement à la direction opérationnelle de la DSI-RC

Novalis Taitbout

L'Usine Retraite de A à Z

→ Chez Novalis Taitbout, le programme de déploiement se nomme « Azur, l'UR de A à Z ». Une jolie trouvaille pour le groupe pilote qui, à partir de 2011, déploiera l'UR dans son intégralité et dont l'objectif est de valider le bon fonctionnement de la solution globale. Pour la première fois, les briques BBB, DN, Droits et Grecco seront progressivement mises en place, au fur et à mesure des besoins liés aux actes métier majeurs. Et, à la différence des groupes précurseurs, les équipes se focaliseront sur les process inter-briques.

Comprendre —

Ci-contre : Guy Brisson, responsable accompagnement du changement transverse de la DSI-RC.



Avec les premiers déploiements de l'Usine Retraite, le dispositif d'accompagnement du changement transverse met l'accent sur les échanges entre les gestionnaires des groupes précurseurs et les autres. **Au programme, enquêtes et partage d'expériences.**

Partager les expériences, accompagner le changement

Plus de 1 800 gestionnaires répartis dans quatre groupes de protection sociale précurseurs utilisent actuellement l'Usine Retraite. Des utilisateurs qu'il a fallu sensibiliser, rassurer et former. Depuis 2008, les équipes d'accompagnement du changement des fédérations et des groupes ont multiplié les modules de formations, les supports de communication (affiches, newsletter, cogito, capio, films...) ou les outils d'aide au démarrage.

À L'ÉCOUTE DES NOUVEAUX BESOINS

Dans ce processus d'accompagnement, un « Baromètre UR démarrage » a été lancé fin 2009. « *Il nous a par exemple permis de constater qu'après une première période globalement satisfaisante l'opinion de certains gestionnaires d'Aprionis s'était dégradée. Il leur manquait en fait un retour de la part du management dans certaines délégations locales. Grâce au baromètre, des actions correctives ont pu être menées très rapidement* », précise Guy Brisson, responsable accompagnement du changement transverse de la DSI-RC.

Ces enquêtes régulières ont également permis d'identifier d'autres sources d'irritation chez les 210 gestionnaires interrogés chez Aprionis et D&O. Dans les premiers temps du démarrage, par exemple, certains utilisateurs avaient été surpris de ne pas disposer immédiatement de toutes les fonctionnalités. C'est pourquoi, en début d'année 2010, la direction opérationnelle des programmes a élaboré des tableaux de bord, en collaboration avec les groupes et leur plate-forme informatique. Les utilisateurs disposent ainsi d'une plus grande visibilité sur les fonctionnalités de l'UR disponibles en phase de lancement.

CAPITALISER SUR LES PREMIERS DÉPLOIEMENTS

En post-démarrage, l'enjeu principal de l'accompagnement du changement transverse (ACT) est de renforcer le partage des expériences des précurseurs pour renseigner les groupes qui se préparent à déployer. « *Au-delà de l'analyse des impacts sur l'organisation et les métiers, de la qualification du change-*

Un dispositif communautaire par nature

En plus de l'équipe interne au GIE chargée de la formation, de la mesure des écarts, de la communication et de l'appui au démarrage (paramétrage métiers des applications), l'accompagnement du changement transverse s'appuie sur un réseau de 18 « porteurs » assurant le lien entre le dispositif transverse GIE Agirc-Arrco et le chantier de conduite du changement propre à leur groupe.



Une Jirc post-démarrage

La 6^e journée de l'informatique retraite complémentaire, qui s'est tenue le 9 septembre à la maison de la Chimie à Paris, a réuni près de 600 participants. Pour la première fois, elle n'était pas tournée exclusivement vers les équipes projets informatiques mais également vers les gestionnaires et *in fine* les clients. Objectif : faire le bilan de l'année écoulée et dresser le panorama des différents chantiers en cours. Invité spécial de cette édition, le directeur technique et du développement de l'entreprise Eiffel, qui a notamment conduit le chantier du viaduc de Millau. Il a pu délivrer quelques clés du succès de chantiers aussi complexes : des équipes très expérimentées et une chaîne de commandement ultra courte. Message reçu.

ment et de l'adaptation des actions d'accompagnement dans des groupes qui ne se sont pas encore mobilisés, nous devons maintenant capter l'expérience des groupes précurseurs pour capitaliser et diffuser », insiste Guy Brisson.

Depuis le début des déploiements, les porteurs du changement intègrent ainsi dans leurs rencontres trimestrielles de plus en plus d'échanges intergroupes : témoignage de porteurs des groupes précurseurs, « Vis ma vie » lors des réunions de présentation et de sensibilisation des gestionnaires, pratiques d'appropriation des méthodes et des outils, mutualisation des méthodes...

Pour renforcer ces échanges, de nouveaux outils ont également été développés. « Nous avons lancé le réseau social bluekiwi en juin 2009 pour permettre aux porteurs d'échanger entre eux et de travailler à distance. Cet outil collaboratif est utilisé par les porteurs pour des échanges intergroupes. Prochainement, toutes les équipes de conduite du changement devraient se retrouver sur bluekiwi pour partager leurs bonnes pratiques », explique Véronique Krämer, en charge de la

Utilisation de l'UR : des avis globalement positifs

D'après le 9^e Baromètre Démarrage Aprionis-D&O, l'appréciation des gestionnaires devient globalement positive. Depuis l'ouverture des fonctionnalités de rectification des carrières, les avis positifs deviennent majoritaires concernant le fonctionnement de l'Usine Retraite, la manipulation, le vocabulaire, la réalisation des actes de gestion et le dispositif d'assistance.

Les résultats sont en revanche plus mitigés concernant la facilité à trouver l'information et les réponses apportées aux questions.

communication DSI-RC. Enfin, en octobre, un « Market Place⁽¹⁾ » a réuni 110 participants. À cette occasion, les groupes précurseurs et pilote ont pu, encore plus largement, partager leurs pratiques et leur vision avec les groupes de la vague 2. ●

(1) Lieu d'échanges : sur chaque stand, une idée/action mise en œuvre par un groupe précurseur ou pilote est présentée.

(2) Audiens, Mornay, Novalis, Taitbout pour les briques BREF, BAC, BST (dites briques BBB) ; Réunica pour la brique Allure; Malakoff Médéric pour la brique DROITS; Aprionis, D&O pour la brique DN et, enfin, AG2R Isica et Mornay pour la brique GRECCO.

Ce qu'il faut retenir

Les enjeux

- **Faire converger intérêt général** de la retraite complémentaire et intérêt particulier des groupes lors du développement des briques comme du déploiement.
- **Renforcer la place des régimes Agirc et Arrco** dans le monde de la protection sociale en présentant une offre de service unifiée appuyée sur un système commun.
- **Renforcer la productivité** de la gestion par la maîtrise des coûts et l'homogénéisation des systèmes et outils.

Les objectifs

- **Ramener les coûts** informatiques à 16 % des charges de gestion en 2014.
- **Enrichir le produit Retraite complémentaire** par de nouveaux services et une qualité sans cesse améliorée.

+60 %

c'est la proportion de l'UR qu'il restera à déployer entre 2012 et 2013.

“Nous devons déployer l'Usine Retraite pour pouvoir enchaîner dès 2013 avec d'autres chantiers qui permettront d'harmoniser nos outils et nos méthodes, de réduire nos coûts mais aussi de faire évoluer nos outils informatiques pour répondre à de nouveaux besoins métier.”

Frédéric Coutard / directeur du cadrage stratégique

Le calendrier

- Les groupes précurseurs font tourner des parties de l'UR en corrigeant les bugs et en préparant les versions que déploieront les groupes utilisateurs de la vague 2.
- Après la production des briques⁽²⁾, les enjeux se déplacent sur l'industrialisation de la maintenance (corrective et évolutive) et sur la capitalisation des premiers déploiements.