

L'OSP A FAIT PEAU NEUVE

Sans faire de bruit, l'OSP vient de refondre totalement son système d'information. Un projet de 15 années/homme a été réalisé en 18 mois. C'est une grande réussite dans le respect des choix technologiques du groupe IP^(A). L'OSP est ainsi prête pour les prochaines années avec des outils modernes: des applications en architecture clients serveur.

(A) Serveur : UNIX, SYBASE Clients : WINDOWS, POWERBUILDER, BUSINESS OBJECTS

CONNAISSEZ VOUS L'OSP ?

Vous savez sans doute que cette société d'une quarantaine de personnes fait partie du groupe IP et qu'elle a pour activité principale la régie des Journaux Officiels (BODACC, BALO, JO¹). Ceci est exact en terme de volume d'activité et de chiffre d'affaires (fig. 1 et 2), mais l'Office Spécial de Publicité traite aussi d'autres activités :

- Σ Régie de supports privés (Figaro, Monde, Echos, Nouvel Economiste...) pour les ventes par adjudication et les publications judiciaires.
- Σ Mandant pour des clients tels que l'administration des Domaines...
- Σ Achat d'espace pour les Commissaires Priseurs...
- Σ Formalités d'entreprise...
- Σ Annonces Légales et Appel d'offres

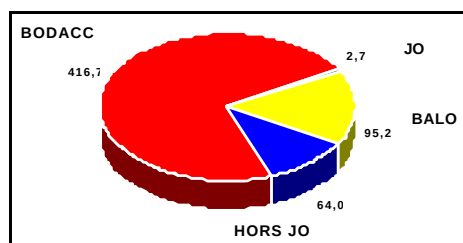


Fig. 1 : CHIFFRE D'AFFAIRES 1994 en MF

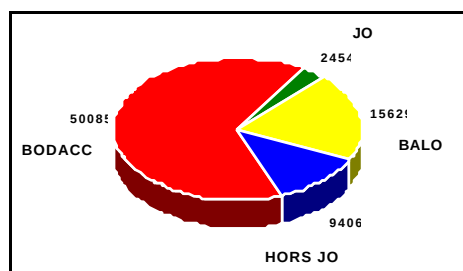


Fig. 2 : NOMBRE DE FACTURES 1994

Ces activités annexes contribuent pourtant significativement à la marge brute de la société (fig. 3).

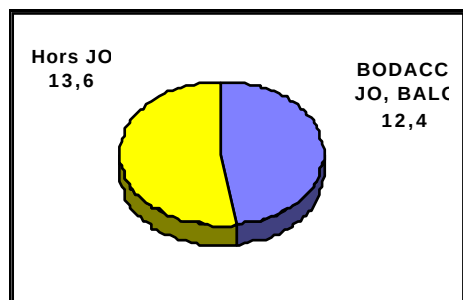


Fig. 3 : MARGE BRUTE 1994 en MF

Par contre, si vous ignorez tout cela, c'est certainement que par sa bonne santé l'OSP se fait oublier. Ces résultats sont le fruit d'un travail rigoureux, précis et efficace. C'est pour maintenir cette qualité de service que l'OSP a décidé de refondre totalement son outil de travail (de l'administration des ventes à la comptabilité). Ce travail constitue le premier volet du plan d'entreprise présenté en Mars 1994.

La charge globale des projets a été estimée à plus de 12 années/homme. Il était donc impossible, en interne, d'en assurer l'intégralité malgré l'assistance de la Direction Informatique Groupe (2 personnes). Pour maintenir l'objectif de réalisation en fin 1995 (18 mois), nous avons lancé un large appel d'offres pour retenir Andersen Consulting. Nous avons constitué une équipe commune de projet représentant jusqu'à 12 personnes supplémentaires². Environ 25% des charges ont été assurées par l'OSP essentiellement sur le projet Hors BODACC (voir ci-dessous).

Vous comprendrez que dans un tel contexte, aucune improvisation n'était permise et que les exigences étaient grandes. C'est la raison pour laquelle nous avons fait un effort particulier sur la qualité des nouveaux développements et le management de projets. La réussite s'explique par l'application d'une méthodologie dont nous vous proposons d'exposer les aspects les plus importants.

UNE METHODOLOGIE RIGOREUSE

Le principe général de la méthodologie est de segmenter le projet en étapes ayant chacune un début et une fin. Ceci permet d'assurer un commencement dans les meilleures conditions et de passer à l'étape suivante une fois les tâches correctement finalisées.

LE SCHEMA DIRECTEUR

Il a permis de diviser le projet global en sous-projets (le BODACC, le Hors BODACC: BALO, JO et Hors JO, la comptabilité) et de définir un plan d'action.

LA CONCEPTION FONCTIONNELLE GENERALE

A partir de l'analyse de l'existant et des besoins, nous avons défini des scénarii :

- Σ **Utiliser des logiciels du marché:** La couverture fonctionnelle des outils ne répondait que partiellement aux besoins de l'OSP (sauf pour la comptabilité).
- Σ **Développer un ADV. sur mesure:** Pour respecter les délais nous avons dû classer l'ensemble des fonctions de l'application pour ne retenir que les plus prioritaires. La bonne appréciation des fonctions, leur évaluation³ et le respect des priorités sont les clefs de la réussite du projet.

LA CONCEPTION DETAILLEE

Une phase déterminante a consisté à établir un plan qualité.
Il a permis :

- Σ de mettre en place les structures de validation et de décision pour l'approbation des travaux. Un groupe d'utilisateurs a été intégré lors de la validation des prototypes. Nous avons établi, pour chaque projet trois itérations de prototype. La première pour valider l'ergonomie générale. La seconde pour présenter les grandes fonctionnalités et susciter des réactions. La troisième pour présenter l'ensemble des fonctionnalités de l'application
- Σ de définir les normes de développement particulièrement pour l'ergonomie générale,
- Σ d'établir un plan de formation pour l'ensemble du personnel,
- Σ de mettre en place les procédures de suivi de projet...

Cette étape a été conclue par un dossier d'analyse fonctionnelle (DAF) et un dossier de conception technique (DCT), véritable cahier des charges de l'application. Ayant sous traité partiellement ou totalement les projets, ces documents ont eu un caractère contractuel. Cette étape de validation est indispensable car les points non tranchés seront inévitablement source de conflit ultérieurs.

LA REALISATION

Le développement des modules, les tests unitaires et les tests d'intégration ont constitué l'essentiel de cette étape. Ils ont nécessité un suivi permanent. La non qualité a été lourde de conséquence (Dans le projet Hors Bodacc, des tests unitaires et d'intégration un peu rapides ont été la cause principale de quelques 500 anomalies constatées lors de la recette). La documentation a aussi mobilisé les ressources afin d'établir un véritable dossier technique. Cette étape a été conclue par la recette⁴.

LA MIGRATION

Nous avons limité les charges de migration en démarrant les nouvelles applications avant l'arrêt des anciennes ceci pour clore les dossiers sans avoir à les transférer.

L'EXPLOITATION

La mise en exploitation s'est accompagnée de la rédaction de nombreuses procédures qui ont été finalisées lors des premiers mois d'exploitation sous contrôle.

Certaines tâches nous ont mobilisés tout au long du projet :

L'ADMINISTRATION ET LE SUIVI

Par des réunions fréquentes, l'objectif a été de suivre, d'analyser et d'anticiper les différents événements liés au projet⁵.

LA QUALITE

En cours d'analyse nous avons mis en place des cercles de qualité pour étudier les dysfonctionnements du système actuel afin d'en tenir compte dans le futur logiciel.

² 2 personnes internes au groupe :

M. DARNET (administration du projet et choix du logiciel comptable)

B. MARTIN ST LEON (Chef de projets)

10 personnes d'Andersen Consulting.

Equipe informatique existante :

D. BUI VAN, Y. NORMAND, B. YVON

³ Une bonne évaluation des charges est essentielle pour maîtriser le projet; nous avons utilisé des ratios inspirés de la méthodologie des points fonctionnels (A.Albrecht 1979) pondérés par les facteurs correctifs ("Cocomo" de B.Boehm). Chaque fonction classifiée (facile, moyen, difficile) contribue à une charge globale pondérée par un coefficient d'environnement du projet.

⁴ Il est important de ne pas sous-estimer cette étape, notamment en programmation événementielle (windows). Sur le projet HB environ 800 cas de tests repris lors de 8 cycles sur 100 affaires différentes représentant une charge de 150 jours hommes).

⁵ Chaque réunion a été accompagnée d'un document faisant ressortir les points importants ainsi que l'état d'avancement des tâches et de charges réalisées ou restant à effectuer. Nous avons utilisé l'outil Windows Project.

¹ BODACC: Bulletin Officiel Des Annonces Civiles et Commerciales

BALO : Bulletin des Annonces Légales Obligatoires
JO : Journal Officiel

LA COMMUNICATION

Différentes réunions et courriers ont eu pour objectif d'informer et de préparer les différents acteurs à la mise en place du nouveau système d'information.

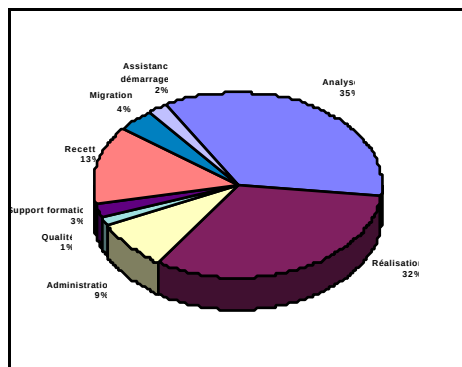


Fig. 4 : REPARTITION DES CHARGES (Hors Bodacc)

BILAN

Le bilan de ces derniers 18 mois est à apprécier à plusieurs niveaux :

RELATIONS EXTERNES

Les projets ont permis d'intégrer de nombreuses demandes de nos clients :

- Σ Journaux Officiels, Greffes,...
- par :
- Σ la mise en place d'un réseau informatique de transmission des annonces.
- Σ la diminution des délais de traitement,
- Σ l'amélioration de la qualité de services,
- Σ l'intégration
 - d'outils permettant de répondre aux clients en temps réel,
 - d'un reporting plus complet,...

RELATIONS INTERNES

Les projets ont permis de mobiliser le personnel autour d'un projet d'entreprise en :

- Σ sollicitant leur participation lors des phases d'analyse de validation et de tests,
- Σ modernisant leur outil de production,
- Σ augmentant les fonctionnalités de l'outil (enregistrement des tarifs, système d'information intégré entre les différentes fonctions de l'entreprise: achat, vente, pignage, facturation, comptabilité,...),

Ceci a aussi permis de préparer les années à venir par :

- Σ l'intégration des aspects des lois actuelles (loi Sapin,...),
- Σ l'amélioration du paramétrage pour faciliter les évolutions futures,
- Σ la mise en place d'un véritable outil de reporting⁶ et de contrôle de gestion.

Après trois mois d'exploitation, plus de 400.000 insertions et 3.000 factures, nous n'avons relevé qu'une dizaine d'anomalies mineures.

BUDGET

Les écarts en terme de charges (Fig. 5) n'ont que peu impacté le budget global du projet (+750 KF), car la sous-traitance était forfaitisée. Certaines charges prévues initialement en interne ont été sous-traitées (migration Bodacc et assistance démarrage Bodacc). Cet écart ne représente que 9% du budget global.

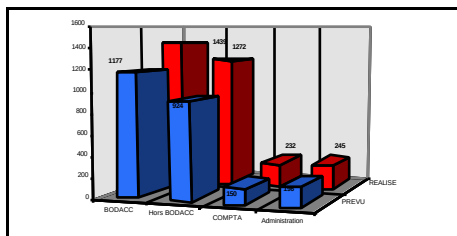


Fig. 5 : ANALYSE DES CHARGES EN JOURS

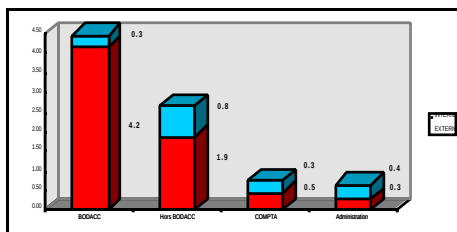


Fig. 6 : ANALYSE BUDGET EN MF

Il ne reste plus qu'à remercier l'ensemble du personnel de l'OSP qui a fait preuve de qualités professionnelles pour participer à la mise en place des projets. Il reste néanmoins à accompagner l'équipe informatique interne sur les nouvelles technologies car elle s'est davantage consacrée à maintenir les applications existantes.

Nombre de factures annuelles	> 75 000
Nombre d'insertions annuelles	> 1 600 000
Charges globales du projet	3 100 jours
Budget global (dont 1.8 interne)	8.5 MF
Nombre d'écrans développés Bodacc (dont prototype)	92 (50)
Nombre d'écrans développés H.Bodacc (dont prototype)	117 (77)
Nombre d'écrans prototypés	127

Fig. 7 : QUELQUES CHIFFRES

En trois mots :

QUALITE + METHODOLOGIE = REUSSITE

Benoit MARTIN SAINT LEON

⁶ Business Objects.