



# En bref

La sécurité est de plus en plus réglementée. Loin d'être une contrainte, cette réglementation est un outil à utiliser. Il faut cependant être conscient que les seules règles imposées ne sont pas suffisantes pour définir une stratégie.

C'est également vrai pour l'ensemble des contraintes imposées à la DSI. Ces contraintes peuvent être d'origines réglementaires ou, simplement, associées à une volonté politique ou liées à la stratégie propre de l'organisation. Toutes ces contraintes peuvent être subies et être alors facteurs de coûts. Mais elles peuvent aussi être utilisées comme des justifications à des projets construits. Elles constituent alors des opportunités.

C'est au DSI et au RSSI d'adopter une attitude positive au lieu de se plaindre de subir mille contraintes.

## Sommaire

### Stratégie

La réglementation c'est bien, la sécurité c'est mieux

### Projets

Harmonie Mutuelle : la cartographie des processus au secours des refontes organisationnelles

### Projets

Fusion de DSI : L'humain avant tout

### Stratégie

Bertrand Munch (DILA) : « notre culture a déjà basculé vers le numérique »

# La réglementation c'est bien, la sécurité c'est mieux



Si la Loi couvre théoriquement l'ensemble des besoins de sécurité, les DSI et RSSI doivent toujours aller plus loin.

**Faire de la réglementation n'est pas faire de la sécurité. Si aujourd'hui, les principaux cadres réglementaires, que sont la LPM et la Loi Informatique et Libertés, donnent aux DSI et RSSI des indications et des solutions pour protéger les SI, ils ne doivent pas s'en contenter. D'autant plus que ces dispositions leur donnent plus de poids pour obtenir de véritables moyens de leurs entreprises.**

Aujourd'hui, DSI et RSSI doivent composer avec deux cadres réglementaires dominants. D'un côté, la Loi Informatique et Libertés adoptée en 1978 largement remaniée en 2004, de l'autre, les directives mises en place via la Loi de Programmation Militaire (LPM) promulguée en 2014. Bien que ces dernières portent sur des sujets différents, elles imposent toutes deux aux DSI et aux RSSI des obligations en matière de sécurité informatique.

Pour sa part, la Loi Informatique et Libertés impose, dans son article 34, une sécurisation par tous les moyens du traitement des données personnelles. « Aujourd'hui, nous voulons que les responsables de traitement de ces données soient capables de justifier une politique de sécurité cohérente quant à la protection des informations », détaille Gaston Gautreneau, ingénieur expert au service de l'expertise technologique de la CNIL.

Toutefois, le cadre mis en place par la CNIL reste vague et ne spécifie pas exactement quelles mesures techniques doivent être prises. C'est en soit évident. « Avec l'évolution des menaces, il est impossible de dicter strictement quelles sont les mesures techniques à mettre en oeuvre sur les SI », explique Gaston Gautreneau.

Du côté de l'Agence Nationale de la Sécurité des Services d'Information (ANSSI), qui est chargée d'assurer la mise en oeuvre concrète de la LPM, le constat est similaire. « Nous allons mettre en place des décrets suffisamment généraux pour assurer une évolutivité des moyens correspondant à l'évolution des menaces. Il ne faut pas enfermer

les entreprises dans un cadre trop réglementaire », lance Guillaume Poupard, directeur général de l'ANSSI.

Dans ses grandes lignes, la LPM va imposer aux Organismes d'Intérêt Vitaux (OIV) un cadre sécuritaire visant à les protéger des cyber-attaques dont l'application sera assurée via des contrôles, annoncés comme fréquents.

« Vous ne pouvez pas imposer les mêmes moyens de sécurisation à un datacenter récent et à un système de production industriel âgé de 30 ans », dénote toutefois Raphaël Brun, expert en sécurité pour la société de conseil Solucom. Guillaume Poupard rassure en assurant que les décrets d'application, dont une première vague arrivera dans les prochains mois, sont établis directement avec le concours des principaux intéressés. « Il faut que les dispositions soient applicables », clame Guillaume Poupard.

Dans cette optique, l'ANSSI a ainsi formé 18 groupes de travail qui échangent en permanence avec 200 OIV. « Même si c'est nous qui allons faire les textes, ils doivent en être les acteurs », déclare le directeur général de l'ANSSI. La LPM va toutefois imposer la mise en place de SOC (Security Operation Center) par les OIV, soit en interne soit par le biais d'un partenaire certifié par l'ANSSI.

Aux yeux de Raphaël Brun, la question des partenaires pose d'ailleurs quelques problèmes : « l'ANSSI a certifié des fournisseurs que nous n'aurions pas forcément choisis. Pour ce qui est de la sécurité des réseaux, ce sont les meilleurs sont Américains et Israéliens mais il est évident qu'ils ne seront pas certifiés ». Une cartographie précise des SI sera également exigée. « C'est comme les pompiers. Comment voulez vous que nous intervenions si nous n'avons pas les plans », argue Guillaume Poupard. Malgré ces impératifs, le cadre devrait rester assez large.

### **Les CIL : « des mini CNIL »**

L'idée de définir des cadres larges à la réglementation permet donc d'assurer qu'elle englobera suffisamment de menaces et facilite aussi sa mise en application. Car gare à ceux qui ne joueraient pas le jeu ! Si, du côté de la LPM, les mesures prises en cas de refus d'obtempérer n'ont pas été vraiment détaillées, du côté de la CNIL les amendes sont considérables. « Pour nous, une société qui se fait pirater est une victime alors que pour la CNIL, c'est un coupable », résume Guillaume Poupard.

Mais le cadre réglementaire mis en place par la CNIL n'imposant pas de moyens *stricto sensu*, les RSSI, peuvent avoir du mal à savoir sur quel pied danser. Heureusement, ils peuvent compter sur les Correspondants Informatique et Libertés (CIL). « Ce sont des mini-CNIL au sein des entreprises », détaille Patrick Blum, RSSI et CIL de l'ESSEC.

S'il reconnaît que les recommandations de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés sont très floues, il assure que c'est au CIL de mettre tout en oeuvre pour s'assurer de la protection des données personnelles. « En cas de piratage et de vols de données, la seule chose sur laquelle se basera la CNIL pour savoir s'il y eu des manquements, c'est, au final, l'implication et la bonne foi des responsables de traitement », résume le RSSI.

L'organisme n'est en effet pas rigide jusqu'à l'absurde mais sait au contraire que, malgré tous les moyens mis en place, les attaques sont inévitables. En revanche, elle vérifiera que tout avait bien été mis en oeuvre pour les prévenir. « Nous nous assurons que ce qui est fait est suffisant et cohérent », détail Gaston Gautreneau.

« Aujourd'hui, faire de la réglementation n'est pas une politique de sécurité », renchérit Patrick Chambet, RSSI membre du Club des Experts de la Sécurité de l'Information et du Numérique (CESIN). Il poursuit : « Appliquer les règles de bonnes pratiques et mettre des systèmes au normes ISO les plus élevées partout ne suffit pas ».

Même s'il estime que la Loi couvre aujourd'hui presque 100% des menaces informatiques, il appuie sur le besoin crucial d'une politique de sécurité englobant notamment l'analyse des risques et de préventions de ceux-ci. Il est rejoint sur ce point par Patrick Blum qui, au moment de notre interview, était justement plongé dans l'élaboration de la politique de sécurité de l'ESSEC.

« Nous pouvons nous appuyer sur les normes et les procédures réglementaires mais ce n'est pas suffisant », lance le RSSI. Il est ainsi primordial ne pas rester figé dans une réglementation et d'avoir une démarche proactive vis-à-vis des menaces. La largesse des cadres réglementaires est justement là pour encourager cette démarche. « Nous ne pouvons plus nous contenter d'une sécurisation périphérique et figée. Elle doit devenir dynamique », plaide Gaston Gautreneau.

### **Au delà de la sensibilisation, l'implication**

Mais, au delà du besoin d'anticipation évident, se pose bien évidemment la question de la sensibilisation. Comme toujours, le facteur humain reste le plus imprévisible et le plus fragile. Dans le cadre de la réglementation et de la sécurité, l'ensemble des équipes doivent être sensibilisées. « La CNIL punit les responsable de traitement », rappelle Gaston Gautreneau. Si une fuite de données personnelles est décelée au niveau des données clients, les directeurs marketing et commerciaux peuvent faire l'objet de sanctions. L'impératif de la sensibilisation est unanimement partagé par les différents intervenants.

Et, à cette fin, de nombreux guides sont publiés par la CNIL et l'ANSSI et d'autres organismes comme le Cigref vont même plus loin. Ce dernier est ainsi en train de tester un *serious game* pour sensibiliser les équipes à l'utilisation des données personnelles. Mais au delà du simple enjeu de sensibilisation, les différents acteurs doivent être impliqués.

« Nous devons travailler directement avec les métiers pour quantifier les besoins de sécurité », juge Patrick Chambet. Il est rejoint dans cette opinion par Gaston Gautreneau. L'expert de la CNIL assure que les métiers doivent être beaucoup plus impliqués dans la mise en place des politiques de sécurité. « Auparavant, la sécurité du système d'information ne concernait que la DSI. Aujourd'hui, tout le monde doit s'y mettre », explique-t-il. Un échange constant doit être instauré entre les équipes métiers et les RSSI. Et il s'agit bien d'échanges. Car s'il est évident que les RSSI doivent bien saisir les demandes des métiers pour adapter la sécurité à leurs besoins, l'inverse est aussi vrai. « Les techniciens en charge de protéger le SI doivent communiquer beaucoup plus avec les métiers pour leur faire comprendre leur implication », explique Gaston Gautreneau. Selon lui, les risques résiduels doivent être acceptés et surtout assumés par les métiers. Dans cette optique, l'expert de la CNIL relève l'importance d'un langage commun entre métiers et DSI. « Il est nécessaire qu'ils comprennent les enjeux de la sécurité de leur point de vue, voire qu'ils s'en servent comme un argument », déclare Gaston Gautreneau.

### **Les RSSI sous le feu de la réglementation**

Les collaborateurs métiers commencent d'ailleurs à prendre conscience de ces impératifs. « Ils comprennent que la sécurité, si elle est mal assurée, peut avoir des répercussion dramatique sur leur image, leur business ou leur fonctionnement », explique l'expert. Associé à la montée en puissance de la réglementation, les événements récents comme les fuites de données chez Target et Orange ou l'attaque générale de TV5 Monde ont permis aux RSSI et aux DSI de trouver une oreille attentive chez les dirigeants de leurs organisations. « La situation bouge et c'est une bonne chose », se

réjouit Patrick Chambet.

De son côté, Raphaël Brun parle de situation ambivalente : « l'arrivée de nouvelles réglementations a de quoi déranger les RSSI et DSI mais elle leur permet de gagner en force de proposition auprès de leur hiérarchie ». Cet argument est également mis en avant par Guillaume Poupard. « Ils vont pouvoir bénéficier de plus de moyens », pointe le directeur général de l'ANSSI. Ils peuvent justifier certains travaux grâce à la LPM, y compris certains déjà en cours, comme le fait remarquer Raphaël Brun.

Si la réglementation peut donc aider RSSI et DSI dans la mise en place de leurs politiques de sécurité, ces dernières ne peuvent donc pas entièrement reposer dessus. Même en totale conformité avec les normes en vigueur, les systèmes d'information ne seront pas complètement protégés. « Même s'ils sont de mieux en mieux entourés et accompagnés par le cadre réglementaire, les DSI et RSSI doivent toujours faire plus », tranche Patrick Chambet qui assure qu'une politique de sécurité doit englober aussi bien la réglementation que l'analyse et la prédiction des risques.

D'où, peut-être l'intérêt de voir les RSSI quitter les DSI pour rejoindre les équipes de gestion des risques. Mais c'est un autre sujet.

### Les statuts de CIL et RSSI sont-ils compatibles ?

« C'est un peu difficile d'avoir un CIL qui est aussi RSSI. C'est un peu comme avoir une personne qui est juge et partie ». Par cette phrase, Bruno Rasle, le délégué général de l'Association Française des Correspondants à la protection des Données à caractère Personnel (AFCDP), a mis en évidence une épineuse question. « Le fait que la personne qui envoie des comptes rendus à la CNIL est la même que celle qui gère la sécurité du système d'information a de quoi déranger », déclare Raphaël Brun, expert du cabinet de conseil Solucom. Patrick Blum, particulièrement intéressé par ces remarques - il est CIL et RSSI de l'Essec - les comprend.

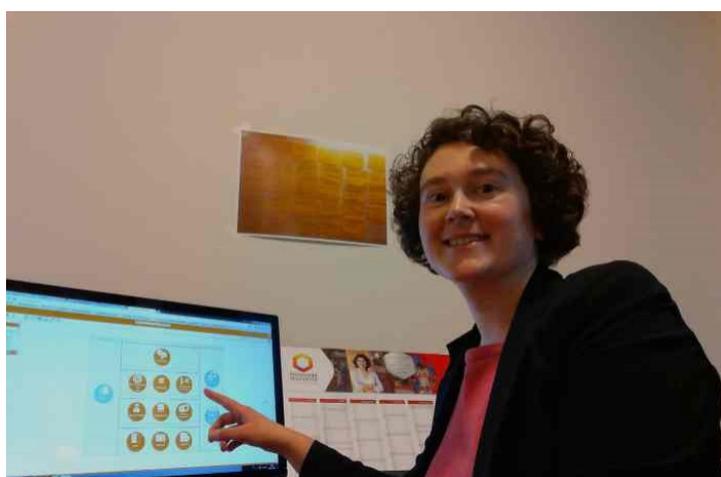
« C'est vrai que sur le papier, cela peut être problématique mais ce n'est pas absurde. Il faut considérer deux grandes familles de CIL, les techniques, qui ont les mains dedans et ceux qui font plus de l'évangélisation ou qui définissent les politiques de sécurité. Je fais plutôt partie de cette dernière tranche et ce n'est pas incompatible », déclare Patrick Blum qui ajoute connaître de nombreux CIL également RSSI.

Ce constat est partagé par Gaston Gautreanu, ingénieur expert à la CNIL. Pour lui, « de nombreux CIL sont des RSSI. Cela dépend vraiment du positionnement de ces derniers dans l'organigramme de l'entreprise, et il n'y a d'ailleurs pas de système générique ». Raphaël Brun fait toutefois remarquer que, dans certains cas, les RSSI vont avoir des données bien plus stratégiques que les données personnelles à protéger.



Oscar Barthe  
Journaliste

# Harmonie Mutuelle : la cartographie des processus au secours des refontes organisationnelles



Emeline Marcoux est responsable du service Urbanisation et Données à la DSI d'Harmonie Mutuelle.

**Pour accompagner la fusion des différentes mutuelles qui constituent aujourd'hui Harmonie Mutuelle, il a fallu unifier les processus et les parcs applicatifs. Emeline Marcoux, de la DSI d'Harmonie Mutuelle, explique comment une cartographie a été employée à cette fin.**

Avec une fusion effective en 2013, Harmonie Mutuelle est issu du regroupement de cinq mutuelles et revendique aujourd'hui la première place parmi les mutuelles de santé en France. Mais, bien avant que la fusion réelle n'ait lieu, il fallait la préparer, notamment sur le plan des systèmes d'informations et des procédures métier sous-jacentes. Un chantier aussi lourd nécessitait des outils et des méthodes adéquates.

Arrivée en 2011 pour préparer la fusion en tant que responsable du service Urbanisation et Données au sein de SIHM (Système d'Information d'Harmonie Mutuelle), Emeline Marcoux se souvient : « si cinq mutuelles ont fusionné effectivement, certaines étaient elles-mêmes issues de plusieurs fusions sans que toutes les optimisations n'aient été réalisées et nous devons donc rapprocher plus de systèmes d'information que d'organisations, sans oublier les procédures métier sous-jacentes. »

## **Les procédures et outils métiers : le point délicat**

Les systèmes transversaux sans grande originalité comme la GRH, la comptabilité, etc. n'ont pas posé de véritables difficultés. Les règles métier appliquées sont largement issues de réglementations communes. Seuls les outils peuvent véritablement varier, les

méthodes n'étant différentes que de manière marginale.

A l'inverse, la relation client/assuré ou la gestion des cotisations et des prestations font partie des spécificités d'une mutuelle. Rapprocher plusieurs mutuelles supposait pourtant d'unifier les procédures et les outils informatiques pour définir un système d'information commun.

Dès 2010, le groupement décide de cartographier l'existant et de définir une cible avec le même outil. En l'occurrence, c'est Solu-Qiq d'AB+ Software qui a été choisi. Cet outil a permis de dresser une carte fonctionnelle des processus métier, une projection du parc applicatif dans cette carte fonctionnelle (« quelle application fait quoi ») et de définir de la même façon une situation cible du point de vue des procédures comme des outils.

« La grande difficulté du chantier initial était bien sûr de collecter toutes les informations » soupire Emeline Marcoux. L'outil s'installe aisément sur un serveur et comporte un méta-modèle de départ. Mais les architectes doivent alors adapter ce méta-modèle à la réalité de l'entreprise. Or, dans une mutuelle, les processus sont très spécifiques.

La saisie des données se fait « à la main » via un masque de saisie adapté à chaque acteur (métier ou technique) mais aussi via l'import d'inventaires existants. Emeline Marcoux observe : « avec la solution choisie, les restitutions graphiques peuvent être adaptées à chaque utilisateur, côté métier ou côté technique, à partir d'un même socle de données. »

Il est évidemment essentiel que les informations soient maintenues à jour. Mais cela relève de la responsabilité de chaque chef de projet. Pour Emeline Marcoux, « il faut que chacun joue le jeu spontanément, même si nous réfléchissons à des alertes automatiques si les données n'ont pas été mises à jour depuis un certain temps ».

## **De la ressource technique à la tâche métier**

Solu-Qiq permet aussi d'affecter les différents applicatifs et stockages de données aux ressources techniques disponibles. Il est possible d'y gérer des alertes d'obsolescence technique.

En fonction des vues choisies, on peut donc passer de telle procédure métier utilisant telle ou telle ressource technique (baie de disque, serveur...) en passant par les différents applicatifs mobilisés. « C'est pourquoi il est essentiel d'adapter la restitution au profil de l'interlocuteur même si l'intérêt majeur de l'outil est, évidemment, d'assurer les liens entre couches » insiste Emeline Marcoux. De fait, il n'est pas certain que de savoir qu'il emploie tel serveur passionne beaucoup un actuaire ou un gestionnaire de compte. Mais la même information pourra être essentielle pour un architecte par exemple.

Certaines DSI des mutuelles qui se sont regroupées au sein d'Harmonie Mutuelle utilisaient d'autres outils de cartographie (Mega...) sans qu'il soit aisé de consolider les informations entre les différentes entités. Aujourd'hui, ces autres outils ne sont plus utilisés. « Globalement, les fonctions des différents outils sont très proches mais nous avons apprécié que l'outil soit beaucoup plus souple et avec des paramétrages plus simples à réaliser, sans oublier qu'il est important pour une mutuelle de choisir un véritable partenaire de proximité, français, avec qui l'on peut discuter pour faire évoluer l'outil » observe Emeline Marcoux.

## **Du passé, faisons table rase**

Harmonie Mutuelle a fait le choix d'un nouveau départ pour son système d'information en repartant d'une page blanche. La cible commune n'a pas été construite à partir d'un

existant de l'une ou l'autre des mutuelles, aucune ne pouvant dans cette configuration se prévaloir d'une prééminence. Par contre, il a fallu gérer l'évolution de chaque existant vers la cible commune. Cette évolution a été réalisée de 2012 à 2014. Certains chantiers d'évolutions restent ouverts à ce jour. Parfois, des évolutions réglementaires, comme en 2013 avec des obligations en matière de description des modèles de données, ont amené des modifications dans les plans prévus.

Beaucoup d'applications ont été décommissionnées, libérant des ressources et permettant de réaliser des économies en maintenance. De même, les infrastructures ont été optimisées et les technologies harmonisées. Mais Harmonie Mutuelle ne communique pas de bilan chiffré de ces économies. Depuis 2014, une démarche formelle d'architecture d'entreprise est menée avec une identification explicite des dettes techniques liées aux applicatifs en voie d'obsolescence. Le SI cible définitif devrait être déployé à l'horizon 2017-2018.

Assez curieusement, les coeurs de métier ont été largement progicielisés avec des outils adaptés au secteur comme Infinite de Cegedim ou CODA. La GRC a été construite sur Oracle Siebel. Mais des applications développées spécifiquement ont été mises en oeuvre pour du décisionnel et des référentiels communs de référence (MDM). « Les outils du marché auraient nécessité de telles adaptations qu'ils n'étaient pas intéressants » justifie Emeline Marcoux.

Pour l'heure, le nouveau système d'information n'est pas construit en suivant strictement une méthode agile. Emeline Marcoux explique : « nous suivons de bonnes pratiques issues de ces méthodes comme les revues régulières mais, clairement, nous voulons aller plus loin. » D'ailleurs, une sensibilisation aux méthodes agiles formelles a été opérée fin 2014 à la fois pour les MOA et pour les MOE.

## A propos d'Harmonie Mutuelle

Harmonie Mutuelle revendique la première place des mutuelles de santé en France (complémentaire de santé, prévoyance...). Elle protège 4,5 millions de personnes représentées par 2000 élus au sein des instances décisionnelles de la mutuelle. 44 000 entreprises adhèrent à Harmonie Mutuelle.

Elle compte 4600 collaborateurs répartis en plus de 300 agences et sites de services centraux. Elle collecte chaque année 2,5 milliards d'euros de cotisations santé.

*Emeline Marcoux, responsable du service Urbanisation et Données à la DSI d'Harmonie Mutuelle, est membre du club utilisateur de la solution Solu-Qiq d'AB+ Software.*



**Bertrand Lemaire**  
Rédacteur en chef de CIO



## **L'écoute, moteur de réussite**

« Dès lors qu'une direction va imposer une lourde transformation à ses employés, elle doit leur expliquer le pourquoi du comment de la fusion et surtout, les écouter », déclare Dominique Face. Dans cette optique, France Télévision a mis en place des groupes d'observation et de discussion impliquant les différentes DSI. Tout le monde pouvait y accéder sur la base du volontariat. Dominique Face appuie sur le fait que ces ateliers doivent être gérés, à son sens, par des intervenants externes pour éviter qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt. « Ils permettent d'être neutres », explique le DSI. Ces groupes doivent en outre faire le lien entre les collaborateurs et la gestion de projet. « Il ne faut pas simplement leur dire non quand vous ne pouvez pas accéder à leur requête. Il est très important de détailler chaque décision pour faciliter sa compréhension », détaille Dominique Face. Cela évite de se retrouver dans des situations où il est reproché aux directions d'avoir pris des décisions sans consulter les équipes.

L'autre grand enjeu d'une fusion pour Dominique Face c'est d'apprendre aux collaborateurs à travailler ensemble. « Dans la mesure où certains d'entre eux ne s'adressaient plus la parole depuis des années et se considéraient comme des ennemis jurés, la chose était loin d'être simple. Pour donner à quatre directeurs des réseaux télécoms, l'envie de travailler ensemble, c'est la croix et la bannière », déclare le DSI. Pour y remédier, France Télévision a beaucoup eu recours à des séminaires de team building. Là encore, il est nécessaire de laisser faire les animateurs. Souvent, les participants n'ont pas vraiment envie d'être là et ils doivent pouvoir s'exprimer. « Dans ce genre de séminaires, ils sont poussés à faire des choses qu'ils n'auraient pas forcément imaginé faire dans leur carrière, voir des choses complètement bizarres, mais je n'en dirais pas plus », lance-t-il, l'air taquin.

## **Faire des anciens ennemis des collègues**

Et c'est là que la magie opère. Dans ce cadre différent de celui du bureau, il se rendent compte que celui qu'ils considéraient comme l'incompétent d'en face peut en fait devenir un coéquipier et aider à faire des choses jugées impossibles. « J'ai été très surpris de voir à quel point ces séminaires étaient efficaces. Des gens sont venus me voir en me demandant ce qu'il s'était passé. Ils venaient de voir deux directeurs prendre un café ensemble alors qu'ils ne s'étaient pas adressés la parole depuis plusieurs années », se réjouit le DSI. En outre, tout au long du projet, Dominique Face a demandé aux équipes des différentes chaînes de mener ensemble des projets croisés. « Il ne faut surtout pas laisser chacun travailler dans son coin », explique Dominique Face. Et là encore, les anciens ennemis se rendent compte que travailler ensemble n'est pas si mal.

Autres aspect très important détaillé par Dominique Face, celui de la communication. En plus des groupes d'observation et de réflexion, France Télévision a mis en place des échanges constants avec les différentes équipes pour les tenir informées de l'avancement du projet. « Dans le cadre de cette démarche, il est important d'avoir des valeurs communes que tous le monde peut comprendre. Et surtout, il faut les incarner pour qu'elles ne deviennent pas abstraites », ajoute Dominique Face. Il appuie également sur l'importance de mettre en place des méthodes communes, que ce soit pour les équipes informatiques ou les équipes de management. « Quand tout le monde a des cultures différentes, il est très difficile de s'y retrouver. Il est absolument nécessaire d'accorder ses violons sans quoi l'information peinera à circuler », précise le DSI.

## L'humain : un projet à long terme

Malgré toutes les mesures qui peuvent être prises, Dominique Face reconnaît que l'aspect humain reste toujours imprévisible et très long à optimiser. « Dans le cadre d'une fusion comme celle en cours chez France Télévision, les aspects techniques et juridiques devraient se régler en cinq ans. Mais pour qu'au niveau humain, les synergies soient optimales, il faudra au moins compter une dizaine d'années », explique le DSI. « C'est pour cela qu'il faut bien garder en tête ses objectifs et ne pas relâcher ses efforts », conclut Dominique Face. Pour lui, être DSI au moment d'une fusion, c'est un sacerdoce, notamment dans le cadre de projets avec une dimension sociale très forte, comme chez France Télévision. « Malgré toutes les mesures que nous avons prises, il m'est arrivé souvent de devoir gérer des entretiens individuels qui duraient plus de cinq heures », se rappelle le DSI. Un vrai sacerdoce donc.



Oscar Barthe  
Journaliste

# Bertrand Munch (DILA) : « notre culture a déjà basculé vers le numérique »



Bertrand Munch est préfet, directeur de la DILA (Direction de l'information légale et administrative). - (c) DILA

**Bertrand Munch est préfet, directeur de la DILA (Direction de l'information légale et administrative) qui a été créée par fusion des Journaux Officiels et de La Documentation Française. La bascule vers le numérique y a commencé depuis plusieurs années. Une nouvelle étape va être franchie avec la fin des Journaux Officiels en format papier. De nombreux autres chantiers sont en cours.**

***CIO : Quand le Journal Officiel Lois et Décrets va-t-il totalement basculer en mode numérique avec disparition de l'édition papier ?***

*Bertrand Munch* : Cette bascule aura lieu au 1er janvier 2016. Mais la transition s'amorce depuis une dizaine d'années au niveau des différents Journaux Officiels. Le BOAMP (Bulletin Officiel des Annonces de Marchés Publics) est ainsi totalement numérique depuis 2012 et le BODACC (Bulletin Officiel des Annonces Civiles et Commerciales) le sera avant la fin de l'année 2015.

A l'époque du tout-papier, le *Journal Officiel Lois et Décrets* disposait de 70 000 abonnés payants. La chute est en moyenne de 20% par an. Le 45 grammes (par référence au grammage du papier) n'a plus aujourd'hui que 1800 abonnés payants. A l'inverse, la version électronique a 70 000 lecteurs quotidiens.

Nous pouvons donc affirmer que notre culture a déjà basculé vers le numérique et que nous arrêtons juste un service qui avait perdu ses clients. Nous menons des enquêtes qualitatives comme des enquêtes de satisfaction et tout montre que nos lecteurs ont déjà basculé. Ils apprécient la fiabilité de notre service malgré de très fortes exigences. Les demandes portent surtout sur des outils de recherche plus performants mais il ne faut pas oublier que notre service est gratuit et s'adresse aux professionnels. Il n'est

donc pas forcément pertinent de mettre en place, par exemple, des dictionnaires de correspondance entre des termes grand public et des termes juridiques.

### **CIO : Comment réalisez-vous cette transition vers le numérique, notamment pour vos équipes et vos moyens techniques ?**

*Bertrand Munch* : Bien sûr, nos effectifs évoluent à la baisse sur le long terme. Mais notre objectif n'est absolument pas d'arrêter l'impression. Nous reconvertissons nos moyens techniques -parfois récents- de l'édition officielle vers l'imprimerie de labeur pour les autres administrations. Cela implique d'*aller chercher le client*. Pour l'édition papier, nous sommes dans une logique de prestation de service sur un marché qui se resserre à grande vitesse.

Depuis toujours, les autres administrations ont le choix entre faire un appel d'offres au secteur privé (mais nous pouvons aussi y répondre) et faire appel à un service interne comme nous. Par contre, nous sommes un service du Premier Ministre et pas un EPIC (Établissement public à caractère industriel et commercial). Nous ne pouvons donc pas nous adresser au secteur privé.

Tout comme nous, les grands acteurs de l'impression -je pense par exemple à Jouve- prennent tous le virage vers le numérique et la gestion de l'information.

### **CIO : Et vos personnels suivent ?**

*Bertrand Munch* : La chaîne de conception, de la composition à la publication, a été largement automatisée, ce qui a pour effet de baisser la quantité de travail manuel. Certaines personnes continuent de craindre de perdre leur emploi alors que, en fait, ils évoluent. Aujourd'hui, beaucoup de nos collaborateurs ont ainsi obtenu un métier plus intéressant et aux missions plus riches.

### **CIO : Comment l'exigence de fiabilité et d'opposabilité des Journaux Officiels a-t-elle évolué avec le numérique ?**

*Bertrand Munch* : Nous avons en effet une obligation absolue de *zéro défaut*. Nous devons publier exactement ce qui a été voté, décrété ou décidé selon les procédures appropriées.

Pour cela, nous faisons évoluer nos processus de gestion des textes. Nous disposons notamment d'un nouvel outil depuis l'an dernier pour gérer la chaîne de publication avec ses processus de contrôle et d'approbation.

Mais nous avons un rôle nettement plus large que les seuls Journaux Officiels et notre évolution concerne l'ensemble de notre périmètre.

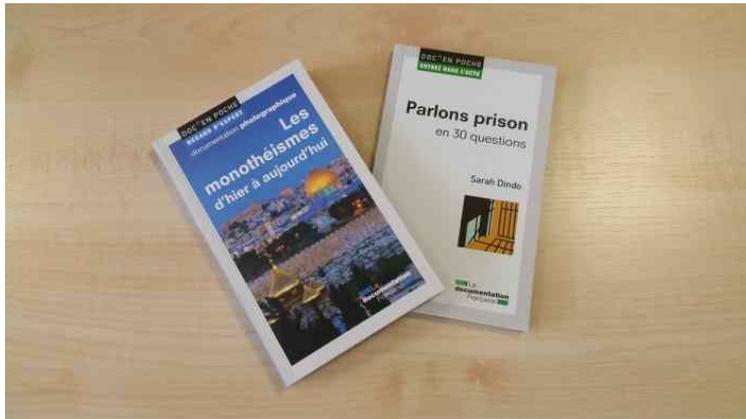
### **CIO : C'est à dire ?**

*Bertrand Munch* : Notre grand chantier actuel est le développement du site Service-Public.fr et l'évolution de la Documentation Française. La mutation du papier vers le numérique concerne en effet non seulement toutes nos éditions propres mais aussi les autres donneurs d'ordre publics qui ont recours à nos services.

De plus, nous devons évoluer de la documentation purement régaliennne vers une documentation de débat public. Nous devons donner de l'information appropriée à tous les citoyens désireux de s'informer.

Nous diffusons ainsi des collections comme *Doc'en Poche* (avec les séries *Regard d'Expert*, *Entrez dans l'actu* et *Place au débat*) qui regroupe des ouvrages en format poche à prix très accessible en donnant des informations très concrètes, rédigés par

des experts (comme des chercheurs universitaires). Cette collection s'adresse à des citoyens qui s'interrogent sur un sujet plus ou moins d'actualité. La sortie de l'ouvrage doit donc être rapide.



Notre objectif en 2015 est que toutes les publications qui relèvent de notre initiative propre sortent en même temps en mode numérique e-Pub et mode papier. La version électronique est bien sûr plus facile à mettre à jour. Nous réfléchissons aussi à des versions purement web/HTML de certains ouvrages, notamment ceux qui compilent des questions ou des fiches.

Concernant nos activités pour le compte de tiers, notre action dépend bien sûr de la commande. Parfois l'édition est purement numérique.

### **CIO : Mais le propre du numérique n'est-il pas d'être interactif, par opposition au papier ?**

*Bertrand Munch* : Tout à fait. La DILA s'occupe, comme nous l'avons vu, des Journaux Officiels, très structurés et destinés aux juristes ou aux autres professionnels, et auxquels sont associés des outils d'indexation ou de recherche. Par ailleurs, nous éditons une documentation recomposable destinée au *citoyen éclairé*.

Mais la DILA est également en charge de Service-Public.fr qui vise à l'information pratique du citoyen. Et nous avons de ce fait aussi en charge Mon.Service-Public.fr qui est totalement interactif par nature puisqu'il s'agit de réaliser des opérations en ligne en relation avec les administrations.

L'objectif est de couvrir toute la chaîne de l'information (par exemple : comment signaler un changement d'adresse ou s'inscrire sur les listes électorales) à l'action (réaliser les démarches en ligne liées aux informations obtenues). Les actions doivent pouvoir être opérées auprès des bonnes administrations, y compris du point de vue de la compétence territoriale, par exemple la mairie du domicile de l'internaute (si celle-ci est partenaire).

Nous proposons un outil numérique industrialisé disponible 24h/24 et sept jours sur sept. C'est utile autant aux citoyens qu'aux administrations qui sont nos partenaires. Une étape suivante sera un véritable coffre-fort numérique sous forme de porte-document personnel dans lequel on pourra stocker les documents et informations qui sont régulièrement demandées par les administrations et les partager avec celles-ci au fil des demandes.

**CIO : Quelles sont vos relations avec la DISIC (Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication) ? N'empiétez vous pas sur leurs prérogatives en lien avec la création de l'Etat Plate-Forme ?**

*Bertrand Munch* : Non, il n'y a pas de difficulté de cet ordre. La grande ligne générale reste que la DISIC donne les règles et la stratégie. Et la DILA n'est qu'un prestataire numérique comme les autres. La création de la DISIC a été une excellente idée qui est en train de réellement améliorer la gouvernance de l'Etat.

Sur certains sujets, nous travaillons bien sûr en étroite collaboration. Le Porte-Document et le *Dites-le moi une seule fois* en sont de bons exemples. De même, la DISIC va mettre en oeuvre France Connect, un passe-partout pour tous les dossiers administratifs. Avoir une clé, c'est bien. Mais il faut des serrures à ouvrir. Comme ce que nous proposons.

Bien entendu, faire passer une bonne idée au stade du service suppose un gros travail. Et, dans nos locaux, de nombreuses SSII travaillent en mode agile avec des équipes internes sur différents projets de démarches en ligne. Physiquement, les équipes de France Connect sont d'ailleurs dans nos locaux.

**CIO : Comment a été menée la mutation culturelle en lien avec la transformation numérique ? La transformation est-elle toujours possible ?**

*Bertrand Munch* : Comme déjà mentionné, le virage a été pris depuis des années. La publication sur le site [journal-officiel.gouv.fr](http://journal-officiel.gouv.fr) du Journal officiel en PDF certifié (lequel basculera sur Légifrance en 2016) est effective depuis une dizaine d'années. Pour l'anecdote, le pneumatique entre le Sénat, l'Assemblée Nationale et les Journaux Officiels, qui transmettait en format papier les textes à publier, s'est arrêté le 6 janvier 2004. Mais il reste des motards qui nous apportent régulièrement des documents papier.

Cela dit, vous avez raison de mentionner certaines difficultés. Certaines données n'étaient pas publiées sur l'édition numérique du Journal Officiel, comme les décrets validant les changements de noms. Si la majorité des données doivent être les plus exploitables possibles, d'autres, à l'inverse, ne doivent pas l'être *a posteriori*.

Avec la disparition de l'édition papier, tout sera publié sur Internet. Mais nous allons mettre en place un système pour empêcher l'indexation. Il sera tout de même possible de lire tous les numéros du Journal Officiel un à un à la recherche d'une information. De ce fait, la sécurité sera similaire à celle du Journal Officiel papier qu'un lecteur pouvait toujours scanner en tout ou partie avant de l'OCRiser.

### **L'histoire du Journal Officiel**

D'un certain point de vue, [la Gazette de Théophraste Renaudot](#) est l'ancêtre des Journaux Officiels. Née en 1631, elle a cessé d'être publiée en 1915. Mais le premier véritable Journal Officiel naît en 1868 et son monopole de publication des actes législatifs et réglementaires provient d'un décret du 5 Novembre 1870 pris par le [gouvernement provisoire](#) en train de rétablir la République.

Dans des circonstances finalement assez proches, le Journal Officiel est rattaché à la Présidence du Gouvernement (aujourd'hui : Secrétariat Général du Gouvernement, rattaché au Premier Ministre) le 2 Novembre 1944.

Son imprimerie propre a été créée en 1881. Elle est aujourd'hui sur le site de la rue Desaix, dans le quinzième arrondissement de Paris. L'ordonnance 2004-164 du 20 février 2004 donne la même valeur au Journal Officiel électronique authentifié qu'à son édition papier. Le décret 2004-617 du 24 juin 2004 précisait déjà une liste d'actes administratifs dont la seule publication électronique suffisait.

A l'inverse, le décret 2004-459 du 28 mai 2004 excluait de publication électronique certains actes individuels dont l'indexation par des moteurs de recherche pourrait porter préjudice. Comme indiqué par Bertrand Munch, cette restriction appartiendra bientôt au passé grâce aux mesures prises.



**Bertrand Lemaire**  
Rédacteur en chef de CIO

Pour toute demande concernant CIO.focus :

[contact-cio@it-news-info.com](mailto:contact-cio@it-news-info.com)

---

**Une publication de IT NEWS INFO** : 40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes

**Rédacteur en chef** : Bertrand Lemaire, [blemaire@it-news-info.com](mailto:blemaire@it-news-info.com)

**Tél.** : 01 41 97 62 10

**Principaux associés** : Adthink Media et International Data Group Inc.

**Président** : Bertrand Gros

**Directeur de publication** : Bertrand Gros

**Directeur général** : Jean Royné

**Président du groupe Adthink Media** : Sylvain Morel

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3000000 €

**Siret** : 500034574 00029 RCS Nanterre

