

ÉDITO

SOMMAIRE

Ils sont là. Autour de vous. Peut-être bientôt à votre place. Ils changent le monde, votre monde. Ils sont la génération Y, la génération du numérique natif et bien plus encore. Ils transforment les usages et il va falloir s'adapter ou disparaître. Il faut être plus efficace, plus ouvert, plus concentré sur les données, tout en restant apte à garantir la sécurité. Un défi de plus mais aussi une opportunité supplémentaire de vivre des journées intéressantes.

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Epoque Y plutôt que Génération Y **p. 1 à 5**

GESTION DE CARRIÈRE

Un esprit ouvert pour gérer une presse libre **p. 6 à 8**

INTERNATIONAL

Le DSI doit se concentrer sur les données, estime le DSI de Facebook **p. 9 à 10**

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

L'incompréhension réciproque, le mal de l'informatique de l'état **p. 11 à 14**

HUMEUR **p. 15**

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Epoque Y plutôt que Génération Y

Il faut profiter des compétences de la Génération Y pour entrer dans l'Epoque Y. Les « Digital Natives » aident l'entreprise à s'adapter. A condition de ne pas tout renier des bonnes pratiques existantes. L'Epoque Y, nous y appartenons déjà et toute résistance est inutile.

La « Génération Y » arrive dans les entreprises. Ses membres sont également appelés les « Digital Natives. » Ils sont parfois vus, à tort ou à raison, comme remettant en cause les modes de fonctionnement de leurs aînés. Ils maîtrisent certes les nouveaux outils numériques porteurs de valeur ajoutée et business, mais ne font-ils pas courir des risques inconsidérés et le jeu en vaut-il la chandelle ?

Aborder sereinement le sujet sert à tirer le meilleur parti de cette nouvelle génération afin d'encadrer leurs usages en rupture avec l'existant. Au bout du compte, il ne s'agit pas d'une génération Y mais bien d'une époque Y. Tirer le meilleur parti de la « Génération Y » permet de profiter pleinement de « l'Epoque Y », comme le montrent les témoignages de la branche Courrier de La Poste, de l'agence de conseil Milky, de la DIIE (Délégation interministérielle à l'intelligence économique), de l'ANDRH (l'Association Nationale des DRH) ou du GIE MMA SI.

Utiliser les membres de la Génération Y pour accompagner la numérisation

La Génération Y est un sujet important pour La Poste qui traite, chaque jour, 80 millions d'objets physiques. En effet, comme l'indique **David de Amorim, Directeur innovation à ►**

6 MANAGERS IT TÉMOIGNENT

David de Amorim

La Poste

Anne-Servane Lasserre

Milky

Philippe Ramon

DIIE

Pierre-Yves Argoud

BNP Paribas

Investment Partners

Eric Heissat

GIE MMA SI

Philippe Canonne

Sephora et ANDRH

BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS

- Filiale de BNP Paribas implantée dans 42 pays
- Politique stricte d'homologation des matériels pour accéder au système d'information y compris les courriels
- La DSI peut interdire un usage même à un dirigeant de l'entreprise

DIIE (DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE À L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE)

- Direction interministérielle en charge de l'intelligence économique
- Rôle de conseil aux entreprises privées
- Attire l'attention sur les risques associés aux pratiques de la « génération Y »

MILKY

- Webagency spécialisée dans le marketing sur les outils sociaux
- Embauche des « Génération Y ». Effectif actuel : une vingtaine
- Usage des réseaux sociaux pour le professionnel, notamment à des fins de veille et de mise en relation

GIE MMA SI

- GIE dédié à héberger la totalité de la fonction SI de la mutuelle MMA
- Création d'un partenariat avec une SSII pour intégrer des jeunes non-informaticiens
- Période de formation et de test de un an avant embauche

LA POSTE

- Etablissement créé sous le règne de Louis XI
- Equipes réunissant les anciens et les jeunes pour tirer parti des compétences de chacun
- Développement des technologies numériques pour adapter les services

ANDRH

- Association nationale des DRH
- Considère que l'époque est Y et que chacun peut émettre une opinion et la partager instantanément
- La génération Y n'est pas une question d'âge



Le manager doit aider au développement de la communauté

David de Amorim
La Poste

la direction du courrier du groupe La Poste, « chacun d'entre nous consomme toujours plus de numérique. Même en envoyant une lettre ou un colis nous générons des informations numériques dans les systèmes de La Poste, comme le tri ou la distribution, et nous devons intégrer les mutations numériques de la société dans une organisation qui a été créée par Louis XI. »

Les mutations technologiques amènent des mutations sociétales. La Poste doit changer parce que la société où elle intervient change. La première tendance est bien sûr la nette diminution du nombre de courriers papier. Et le passage au numérique touche un public de plus en plus large. « En intégrant des membres de la génération Y dans nos équipes, nous pouvons intégrer de nouvelles compétences et de nouvelles technologies » pointe David de Amorim.

Associer les générations

Le point délicat est bien sûr « l'intégration ». Il s'agit de mettre les nouvelles compétences au service d'un maximum de gens, ce qui passe par réussir le mélange des profils et des générations au sein des équipes. La Poste a donc mis en place des campus numériques. « Au sein de ces campus, nous avons des équipes composées pour un tiers de postiers traditionnels, un tiers d'étudiants et un tiers de membres de la génération Y » décrit David de Amorim.

Cet espace de brassage devient la « Silicon Poste », un espace d'innovation sur les nouveaux services. Mixer les équipes permet aussi de faire monter en compétences les postiers qui peuvent parfois être regardés comme des dinosaures.

Mais les membres de la « génération Y » aussi peuvent être des dinosaures. David de Amorim explique : « quand ils ont deux ou trois ans de développement sur iPhone ou sur Android, ce sont aussi des dinosaures avec une expérience considérable. »

Comprendre l'autre : une nécessité

La plus grande difficulté reste malgré tout de savoir faire travailler ensemble des personnes aux cultures radicalement différentes. Il faut que chacun comprenne la valeur de l'autre. En termes de management, trouver les bons équilibres n'est pas trivial. « Cela nous a pris deux ou trois ans » reconnaît David de Amorim.

Au bout de ce long chemin chacun y a trouvé son compte. Les « génération Y » apprécient désormais de bénéficier de l'expérience des postiers et les « anciens » ont compris l'intérêt ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
l'interview
de David de Amorim
sur CIO Online



Pour en savoir plus


Retrouvez en vidéo
l'interview

de David de Amorim
sur CIO Online


des compétences des jeunes. Le mélange permet de comprendre ce que les nouvelles technologies vont apporter au service postal. Et également de bien identifier les profils et les compétences requises pour les futurs recrutés afin de fabriquer ces nouveaux services.

La génération Y transforme le management

L'une des différences importantes entre la « génération Y » et les plus anciens est la désintermédiation. Il existe un partage immédiat des informations parmi les membres de la génération Y sans passer par un management de proximité ou un management intermédiaire. « *Le manager, aujourd'hui, doit être moins un chef mais plus une aide au développement de la communauté* » constate David de Amorim. Ce qui n'est pas sans susciter quelques craintes chez les cadres habitués au management directif.

Ce mélange des générations et des styles associés permet de mener de grands projets, tels que Facteo. Dans ce projet, il s'agit d'équiper tous les facteurs de smartphones grand public. Du coup, tous les préposés au courrier seront connectés en direct au système d'information de La Poste. David de Amorim s'exclame : « *le nombre d'utilisateurs du système d'information va tripler d'ici quelques années* ». In fine, l'intégration appropriée de la génération Y permet de définir de meilleurs services pour la clientèle tout en maîtrisant les coûts, les délais et la qualité.

Une nouvelle compétence, par exemple, est apparue, empiétant autant sur l'informatique que sur le métier, celle de « designer » d'application. Ce designer, concepteur, a pour mission de rendre les applications ergonomiques et pratiques. A un moment donné, dans le projet, il va prendre la main sur la conduite de la conception de l'application. « *Pour accompagner les évolutions de la société en général, il faut que nous soyons capables de faire évoluer notre propre entreprise* » conclut David de Amorim.

Maîtriser les risques liés aux pratiques de la Génération Y

Les évolutions de la société ne sont pas forcément sans danger. L'usage à outrance des smartphones connectés au système d'information des entreprises ou l'usage des réseaux sociaux où chacun raconte sa vie, y compris ce qui se passe à son travail, peut vite devenir problématique. « *Moi, je vois évidemment les choses du côté obscur de la Force* » prévient Philippe Ramon, adjoint du directeur interministériel à l'intelligence économique et chef du pôle sécurité et affaires intérieures de la DIIE (Délégation interministérielle à l'intelligence économique).

En retour, les entreprises ont parfois des pratiques à l'extrême limite de la légalité. C'est le cas lors de l'usage abusif d'informations personnelles disponibles sur les réseaux sociaux à l'occasion des processus d'embauche. Parfois, des informations plus ou moins libres d'accès ►

“

Pour la génération Y tout ce qui est en ligne est vrai

Philippe Ramon
DIIE

EPOQUE Y PLUTÔT QUE GÉNÉRATION Y, POUR L'ANDRH

« *Nous sommes dans une révolution des mentalités et des pratiques* » proclame Philippe Canonne, DRH de Sephora et président de la commission Prospective et Innovation de l'ANDRH (l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines). Cette révolution, selon lui, est très profonde, bien au-delà d'un effet de mode ou de l'apparition d'une nouvelle technologie. Il s'agit d'une révolution d'une civilisation. Il la décrit comme « *la capacité à émettre une opinion et à la partager instantanément dans le monde entier* ». Cette révolution a évidemment des impacts sur les entreprises et, plus particulièrement, sur les modes de management. L'impact de cette révolution est constant et porte autant sur les activités privées que sur les activités professionnelles. Pour lui, « *les gens ont changé, le management doit changer* ». Mais ce serait une erreur de réserver cette révolution à certains. « *Il n'y a pas de segmentation par génération, avec une génération concernée et des vieux qui ne le seraient pas, car tout le monde est concerné* » insiste Philippe Canonne.

Il est donc préférable de parler de « Epoque Y » plutôt que de « Génération Y ». En termes de management, l'une des plus importantes évolutions est la place désormais centrale de l'individu qui veut être reconnu pour et par lui-même.

Finie le pion qui accepte en silence une pesante hiérarchie. Les pratiques de l'époque Y utilisent des outils qui sont éventuellement fournis par la DSI ou contrôlés par elle, tels que les smartphones. Mais certains faits peuvent surprendre, comme la relative désaffection des RSE (Réseaux Sociaux d'Entreprise) par les « jeunes ». Les RSE, espaces fermés, sont en effet le contraire ou une parodie des réseaux sociaux ouverts, espaces de liberté. ■

Pour en savoir plus


Retrouvez en vidéo
l'intervention
de Philippe Canonne
sur CIO Online


Pour en savoir plus


Retrouvez en vidéo
l'intervention
de Philippe Ramon
sur CIO Online


Pour en savoir plus


Retrouvez en vidéo
Philippe Ramon
DIE
sur CIO Online


Pour en savoir plus


Retrouvez l'application
Petits Voyages
Entre Amis
sur CIO Online


vont être analysées de manière déloyale par une entreprise indécrite afin d'identifier qui serait susceptible de disposer d'une information intéressante. Quitte, ensuite, à franchir le pas pour récupérer la dite information.

Une telle pratique peut aussi concerner des particuliers. Philippe Ramon détaille ainsi un cas récent « *un cambrioleur avait repéré sur Facebook des photos de l'appartement d'une jeune femme qu'il savait amatrice de moto. Il est passé à l'action un jour d'une compétition à laquelle la jeune femme assistait en sachant très bien ce qu'il allait trouver sur place.* » Les actes craqueurs s'appuient ainsi de plus en plus souvent sur des analyses des données ouvertes. Parfois, les délinquants ont même recours au service de spécialistes.

Au-delà de la collecte, une autre pratique nauséabonde est la manipulation de l'information. Pour Philippe Ramon, « *la génération Y est aussi la génération Wikileaks pour qui tout ce que l'on trouve en ligne est évidemment vrai. De là, il devient extrêmement simple d'engager des procédures de déstabilisation en créant des cyber-rumeurs.* »

Utiliser positivement les outils sociaux

A l'inverse, et heureusement, les réseaux sociaux sont aussi, pour les entreprises, des tremplins légitimes à leur activité. Par exemple, Voyages-SNCF et son entité technique VSC Technologies ont développés l'application Petits Voyages Entre Amis sur le réseau social Facebook. Celle-ci permet à des internautes d'organiser ensemble un voyage et d'inviter leurs amis via Facebook.

Chef de projet sur « Petits Voyages Entre Amis », **Anne-Servane Lasserre est aujourd'hui consultante en stratégie sur les réseaux sociaux chez Milky**. Elle représente cette « Génération Y ». « *J'ai deux smartphones en permanence sur moi, un iPad, un MacBook Air et je suis systématiquement connectée à Twitter, Facebook, Foursquare, et autres* » avoue-t-elle. Mais elle se trouve aussi en position d'encadrement chez Milky comme auparavant à la SNCF : « *je suis de la Génération Y et je manage des membres de la Génération Y* ».

Ce qui peut alors sembler relever du loisir pour certains « anciens » sera considéré comme du professionnel par des membres de la génération Y. « *Pour moi, Twitter, par exemple, est clairement un outil de veille* » spécifie Anne-Servane Lasserre. Mais cette démarche n'est pas forcément évidente dans une entreprise ou un groupe traditionnel, comme la SNCF. Anne-Servane Lasserre reconnaît ainsi : « *à l'époque, je culpabilisais presque d'utiliser Twitter ou Facebook au travail alors que mes managers, qui n'avaient que dix ans de plus que moi au maximum, n'avaient pas du tout la même perception de ces outils que moi* ».

Assumer l'usage des outils sociaux

Du coup, à l'origine, elle réalisait la veille d'information sur le secteur du e-tourisme un peu en cachette, en tournant son écran ou durant le temps de pause. « *Je n'avais pas envie d'avoir une mauvaise image auprès de ma hiérarchie* » avoue-t-elle. Malgré l'image qu'en ont les non-Digital Natives, Twitter ou Facebook peuvent avoir des usages très professionnels.

Aujourd'hui devenue manager, Anne-Servane Lasserre a une réaction inverse de celle qu'elle craignait jadis : « *si je passe derrière un de mes collaborateurs, je peux lui reprocher de ne pas avoir une fenêtre Twitter ouverte sur son ordinateur* ».



PROMOJEUNES : INTÉGRER LA GÉNÉRATION Y CHEZ MMA

Eric Heissat, directeur Gestion et Ressources du GIE MMA SI, le GIE de la mutuelle MMA, a mis en place un dispositif de recrutement de jeunes diplômés, pas nécessairement en informatique. Baptisé Promojeunes, ce dispositif repose sur un partenariat avec des SSII. Le but est de recruter du numérique. Les jeunes diplômés sont recrutés par les SSII partenaires pour travailler chez MMA. La SSII s'occupe de les former durant six mois en fonction des besoins propres de MMA, y compris le cas échéant au Cobol. Les six mois suivants, ces jeunes travaillent au sein de MMA. « *Au terme de ce parcours d'une année, nous décidons si nous embauchons ou non la personne* » expose Eric Heissat. ■

Pour en savoir plus


Retrouvez en vidéo
Eric Heissat
GIE MMA SI
sur CIO Online


Pour en savoir plus


Retrouvez en vidéo
l'interview
de Eric Heissat
sur CIO Online




je culpabilisais presque d'utiliser Twitter ou Facebook au travail

Anne-Servane Lasserre
Milky

Ce qui peut sembler compréhensible dans un service marketing ou une DSI l'est-il toujours dans un service de production n'ayant rien à voir a priori avec les réseaux sociaux ? « *Twitter est toujours un outil de veille intéressant et LinkedIn est une manière de se connecter en interne à une entreprise mais aussi pour rester en contact avec son réseau professionnel dont les partenaires, les clients et les fournisseurs de l'entreprise, sans compter la gestion de sa propre carrière* » professe Anne-Servane Lasserre. Milky utilise même Facebook comme Réseau Social d'Entreprise. L'outil existe, il est employé par chaque collaborateur, il est donc inutile d'aller voir ailleurs. L'entreprise est toutefois de taille réduite, ce qui simplifie la mise en œuvre.

Bâtir son image sociale

Une démarche personnelle consiste alors à cultiver son « *personnal branding* » c'est-à-dire à défendre sa propre image, notamment à des fins professionnelles, sur les réseaux sociaux. On se met en scène comme influenceur sur des sujets dont on veut être reconnu comme expert. Etre fan d'une marque de luxe ou bien indiquer que l'on se situe dans un aéroport en train de partir pour une destination exotique sont également des éléments d'image.

Il ne faut cependant pas oublier qu'il s'agit d'une démarche de communication qui doit donc répondre à une stratégie. Se mettre en scène en vacances n'est pas forcément pertinent pour être repéré comme un expert sur un sujet technologique, par exemple. Sans oublier que tous les contenus déposés sur un outil comme Facebook sont définitivement publics et sous le contrôle exclusif du service en ligne.

Conséquence, l'usage des réseaux sociaux ne doit pas être bridé en entreprises mais maîtrisé. Leurs utilisateurs n'ont pas à être stigmatisés. Mais, en revanche, il est important que les bonnes pratiques, notamment de diffusion adéquate de chaque information, soient respectées. ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Anne-Servane Lasserre
Milky
sur CIO Online



Pour en savoir plus



Retrouvez
la conférence
**Génération Y et maîtrise
des coûts de la DSI :
optimiser les budgets
et les compétences
pour transformer la DSI**
sur CIO Online



« IL FAUT SAVOIR DIRE NON À UN VIP »

« *La première fois que l'on dit non à un VIP, cela fait un peu mal, mais la deuxième fois, cela va mieux* » affirme **Pierre-Yves Argoud, directeur de la production et des infrastructures chez BNP Paribas Investment Partners**, groupe financier, filiale de BNP Paribas. En effet, les demandes de Untel ou Untel ne doivent pas être forcément satisfaites, même si le Untel en question est un cadre dirigeant. Il y a des impératifs de sécurité, de fiabilité ou simplement de budget d'intégration qui doivent passer en premier lieu. Il est vrai que dans une banque, une telle attitude est peut-être plus facile à tenir. Pierre-Yves Argoud soutient ainsi : « *il faut comprendre ce qu'est une banque, c'est-à-dire un endroit où l'on ne plaisante jamais avec le risque, notamment le risque d'image ou la sécurité des données sensibles* ». Tant qu'une plateforme n'est

pas maîtrisée et validée, toute implémentation est donc exclue. Et cela est vrai même si le demandeur est un dirigeant qui veut consulter ses emails sur son iPad. « *Pour l'instant, nous savons gérer les Blackberrys, notamment y détruire à distance les données en cas de vol* », explique Pierre-Yves Argoud qui s'est lui-même fait voler son Blackberry dans le métro. Une telle maîtrise n'existe pas aujourd'hui sur des plateformes de type iPhone ou iPad et donc leur usage professionnel est exclu chez BNP-BIP. ■

Pour en savoir plus

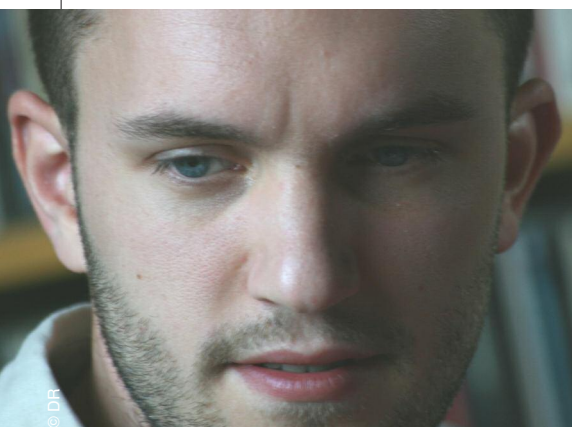


Retrouvez en vidéo
Pierre-Yves Argoud
BNP Paribas
Investment Partners
sur CIO Online



Un esprit ouvert pour gérer une presse libre

Nicolas Silberman est le directeur informatique du site de presse Mediapart. Il anime les relations entre la technique et les utilisateurs. Très impliqué dans la communauté Open Source, il garantit l'indépendance du titre vis-à-vis de ses prestataires. Et il protège des informations parfois très sensibles.



CIO : *Mediapart est une entreprise de presse, fondée par Edwy Plenel, et qui a fait beaucoup parler d'elle au moment de l'affaire Bettencourt, notamment. Qu'est-ce que cela implique sur son système d'information ?*

Nicolas Silberman : Médiapart a été créée en 2008 et a atteint l'équilibre financier à l'automne 2010. C'est une entreprise indépendante de tout groupe. Son calendrier éditorial est fixé en toute indépendance, financé uniquement par les abonnements, sans aucune publicité. Lorsque la société a été créée, la priorité était avant tout de disposer d'une bonne rédaction. Toutes les fonctions support y compris l'informatique étaient donc largement externalisées. Depuis deux ans, nous ré-internalisons progressivement pour garantir notre indépendance technologique et notre réactivité.

CIO : *Connaissez-vous une crise de croissance ?*

Nicolas Silberman : La période actuelle est intéressante à vivre. On peut encore se faire plaisir avec de beaux développements, ce qui n'est pas négligeable pour fidéliser des développeurs. Mais l'intérêt réside dans la bascule du mode start-up avec des bouts de scotch un peu partout à un mode PME industrielle avec des processus solides et un suivi de la qualité.

CIO : *Quelles relations avez-vous avec les journalistes ? Comprennent-ils bien les contraintes de sécurité lorsque vous gérez des documents sensibles, comme à l'époque de l'Affaire Bettencourt ?*

Nicolas Silberman : C'est très variable selon les gens ! Pour l'usage des outils de base comme la bureautique ou l'entrée des articles dans notre outil de gestion de contenu, il n'y a pas de souci particulier. Pour les services de maintenance, nous cherchons plutôt à accompagner les journalistes pour qu'ils apprennent au maximum par eux-mêmes afin de résoudre en autonomie leurs soucis techniques. Le problème est plutôt de devoir expliquer que la réponse à des demandes ne peut pas être apportée en un claquement de doigts. Et ceci sans devenir « la technique qui dit non ». Le fait que nous travaillons tous dans un seul Open-Space permet malgré tout d'éviter les frontières trop marquées entre les services.

CIO : *Et concernant la sécurité ?*

Nicolas Silberman : Les clés USB traînent encore trop fréquemment. Mais on essaye que rien de sensible ne soit sur les postes de travail normaux. Le réseau de Médiapart a une sécurité classique. Par exemple, quand on a récupéré 4 000 à 5 000 câbles Wikileaks, on a pris des précautions particulières. Tout a été crypté sur des supports externes. Les journalistes qui suivent ce genre de dossiers sont très sensibles à cette question de la sécurité. Lorsqu'un journaliste part sur un reportage sensible, il n'utilise pas son poste de travail ordinaire mais un portable particulier, séparé du reste, avec un accès très restreint, y compris l'accès physique. Dans le cas d'une affaire très sensible comme l'Affaire Bettencourt, le matériel qui va posséder les données est totalement à part et n'est même pas dans nos locaux.

CIO : *En tant que responsable de l'informatique, vous devez avoir accès à toutes les informations ?*

Nicolas Silberman : Je ne suis même pas au courant des dossiers avant leur publication. Je fournis juste le matériel sécurisé et moins j'en sais, mieux c'est. C'est la raison pour laquelle le cambriolage que ►

nous avons subi à l'époque de l'Affaire Bettencourt avait été sans importance sur la sécurité des informations sensibles. La séparation physique est la seule sécurité absolue. Nous sensibilisons bien sûr tous les journalistes aux pratiques de base communes à toutes les entreprises : pas de bluetooth et rien de connecté aux postes de travail. Ce sont des règles de bon sens. Et, bien entendu, à cause du Patriot Act, nous ne pouvons avoir aucun prestataire américain.

CIO : *Le fait de publier des contenus en ligne pour des abonnés a-t-il un impact sur le système d'information ?*

Nicolas Silberman : Tout à fait. Nous disposons, pour le site, de deux ensembles de quatre serveurs en mode IaaS (Infrastructure as a service) chez Oxalide avec une répartition active de charge, en plus de serveurs de production. Chez 20minutes.fr, mon employeur précédent, l'audience était bien supérieure mais il y avait le même nombre de serveurs. En effet, lorsque vos contenus sont accessibles à tous, il suffit de recourir à un réseau d'optimisation de contenus CDN comme Akamai. Les contenus sont les mêmes pour tous les lecteurs et le trafic est globalement anonyme. À l'inverse, chez Mediapart, l'audience est certes moindre mais les pages sont pour l'essentiel réservées aux abonnés. Donc un cache externe est impossible. De plus, notre lectorat réagit beaucoup et cela implique de nombreuses interactions. De ce fait, un CDN n'est pas pertinent. Malgré tout, nos moyens étant très limités, nous avons une obligation d'optimiser le code et le cache interne. Avec l'affaire Bettencourt, nous sommes passés en trois mois de 20 000 à 40 000 abonnés. Nous en avons aujourd'hui 65 000. Et les petits problèmes sont devenus grands avec des soucis de performance.

CIO : *Comment résolvez-vous ce problème ?*

Nicolas Silberman : La base du site est Drupal depuis l'origine. Mais c'est plus un framework qu'un outil de gestion de contenu de type CMS (Content Management System). C'est un outil open-source très performant pourvu que l'on sache bien l'utiliser. Or, au départ, beaucoup des développements faits n'étaient pas conformes aux bonnes pratiques. Cela rendait compliquée l'évolution comme l'administration. Petit à petit, nous rentrons dans les clous. Avec la forte croissance d'audience liée aux différentes révélations comme l'affaire Bettencourt, l'affaire Takkiedine ou les quotas dans le monde du football, nous avons été obligés d'intégrer une culture de la performance et de la qualité.

CIO : *Utilisez-vous plutôt des modules standards ou des développements propres ?*

Nicolas Silberman : Environ la moitié des modules sont propres à Mediapart. Certains modules standards ont en effet des fonctions inutiles qui nuisent considérablement aux performances.

À l'occasion de la migration en cours vers Drupal 7, nous allons voir quels modules propres nous pourrions reverser à la communauté. Par exemple, nous pensons au module de gestion des abonnements avec paiement par carte bleue. De la même façon, nous allons refondre la partie e-commerce du site avec un prestataire externe afin d'abandonner la solution développée en interne pour utiliser une solution open-source du marché. ►

UN SPÉCIALISTE DES CONTENUS PRESQUE AUTODIDACTE

« J'ai plongé dans l'informatique quand j'avais dix ans » se souvient Nicolas Silberman, désormais âgé de 33 ans. Il y a vingt ans, les micro-ordinateurs commençaient à devenir grand public. Plutôt réticent à Windows, il a vite apprécié les PC sous Linux et les Mac. Pour lui, « les Mac ont une esthétique et une simplicité de mise en place certaines mais je préfère Linux ». Il a connu Internet dès ses débuts en France avec des fournisseurs d'accès à internet qui ne disent plus rien aux jeunes d'aujourd'hui : Compuserve, WorldOnline ou Imaginet. Après un baccalauréat S, Nicolas Silberman commence un DEUG MIASS (Mathématiques et informatique appliquées en sciences sociales) mais, peu passionné par les mathématiques et la physique, il se réoriente. Il s'inscrit d'abord en faculté de droit avec la volonté de faire du droit du multimédia puis dans le cursus journalisme et gestion de projet de l'Iscom. À l'occasion de son premier stage au sein de l'agence de publicité EuroRSCG,

il décroche un emploi et abandonne ses études. Il les reprendra brièvement dans le cadre d'une validation des acquis professionnels tant sur le plan technique que fonctionnel à l'Institut du Multimedia au pôle universitaire Léonard de Vinci. Après un poste d'assistant commercial chez EuroRSCG en 2001, il devient éditeur de supports « rich media » au PMU quelques mois en 2002. Parallèlement, il crée une société de production de contenus interactifs dont il est directeur technique. Cette société opère de 1999 à 2003. De 2003 à 2006, Nicolas Silberman devient chef de projet chez AOL France sur les contenus propres du portail. Puis, il rejoint un premier groupe de presse, en l'occurrence 20minutes.fr, comme responsable technique des nouveaux médias. En 2010, il acquiert le titre de directeur technique chez Condé Nast où il s'occupe des sites web de Vogue, Glamour et GQ Magazine. Enfin, à 31 ans, il prend la tête de l'équipe technique de Mediapart en septembre 2010. ■

CIO : Comment gérez-vous les nouveaux terminaux et les vidéos ?

Nicolas Silberman : Nous utilisons un système de web services pour l'application iPhone et iPad. Et nous développons un « Médiapart Tous Supports » sur une base HTML 5. Notre démarche, c'est de penser d'abord mobilité, avec un nombre minimal de fonctions. Puis on rajoute des éléments pour les terminaux plus puissants. Côté vidéo, nous avons quelques vidéos hébergées en local sur nos propres serveurs pour des questions de droits, lorsque les auteurs l'exigent. Pour le reste, nous travaillons avec Dailymotion.

CIO : Vous êtes très impliqué dans les associations du milieu Open Source. Quel intérêt y trouvez-vous ?

Nicolas Silberman : Que ce soit avec l'AFUP (Association Française des Utilisateurs de PHP) ou avec Drupagora, qui est un rendez-vous annuel des décideurs qui souhaitent découvrir Drupal, mes premières motivations sont de rencontrer les communautés, de partager des expériences et de défendre les outils. Mon implication dans l'organisation d'activités de ces communautés est aussi une manière de compenser le faible reversement de code à la communauté par une autre contribution.

CIO : Estimez-vous que les produits open-source comme Drupal soient plus sûrs que les produits propriétaires ?

Nicolas Silberman : La sécurité ne va pas être un critère de choix essentiel. Nous allons plutôt choisir un produit supporté par un éditeur et disposant d'une communauté dynamique. L'ouverture des sources implique une large participation de la communauté à la découverte de failles qui sont ainsi plus vite connues et corrigées. Si les failles sont connues, il convient de mettre à jour rapidement les produits avec les correctifs afin d'éviter une exploitation. Pour éviter des conséquences à un éventuel retard par rapport à une tentative d'attaque, il faut toujours paramétrer Apache ou Drupal pour masquer les numéros de version. Sur les logiciels propriétaires, on ne sait jamais. Peut-être y a-t-il des failles découvertes. Peut-être ne sont-elles pas corrigées. On ne sait jamais avant que quelqu'un ne les rende publiques. Et ce n'est pas forcément l'éditeur.

CIO : Que pensez-vous du Cloud Computing ?

Nicolas Silberman : Nous sommes plutôt sur une logique de Cloud hybride afin de gérer les débordements en recourant à de la ressource à la demande. Et il est franchement dommage que nous soyons privés, pour les raisons de sécurité déjà évoquées, du Cloud d'Amazon car c'est extraordinaire ce que l'on peut faire avec.

CIO : Pour terminer, vous êtes autodidacte. Est-ce que cela est, pour vous, source de problème, notamment dans vos relations avec les ingénieurs ?

Nicolas Silberman : Mon rôle est d'échanger entre la technique et les utilisateurs. Si j'ai en face de moi des ingénieurs meilleurs que moi côté technique, ce n'est pas un problème. Chez AOL, je travaillais avec 60 à 70 ingénieurs et nous échangeons toujours avec respect et compréhension. J'en sais assez pour discuter sans me faire avoir. Et, pour du web, les ingénieurs ne constituent pas toujours le meilleur profil. Ceci dit, quand on attaque le dur du développement, il est tout de même préférable d'avoir une bonne formation. ■

Bertrand Lemaire

CONFÉRENCE STRATÉGIQUE CIO
Le leader des événements pour les décideurs IT

Retrouvez le planning
des conférences CIO de 2013

<http://www.cio-online.com/conferences>

Le DSI doit se concentrer sur les données, estime le DSI de Facebook

Les DSI de demain devront s'habituer à traiter bien plus de données et rester innovants, estime Tim Campos, DSI de Facebook. Ils devront se consacrer aux données et bien moins aux opérations courantes. Il est interrogé par nos confrères américains de CIO.com.

Le DSI de Facebook, Tim Campos, estime que la prochaine génération DSI traitera « beaucoup plus d'informations ». Il s'attend à ce que le rôle de ces DSI soit beaucoup plus centré sur les données et « *beaucoup moins axé sur les opérations courantes* ». Il a témoigné à Auckland, en Nouvelle Zélande, en tant qu'orateur principal lors d'un colloque de DSI, organisé en juin dernier.

Savoir exploiter la mine d'or

Selon lui, il y aura beaucoup plus d'informations produites et traitées demain qu'il n'y a jamais été possible dans l'histoire humaine. « *Toutes ces informations constituent une mine d'or de potentialités pour les entreprises afin de créer des produits et des services avec un fort impact sur le chiffre d'affaires* », explique Tim Campos.

Le seul responsable au sein d'une organisation qui sait comment tirer parti de ces données est le DSI, le responsable des TIC (Technologies de l'information et de la communication), plaide-t-il. « *Il va y avoir un retour de leaders technologiques orientés vers le business en tant que DSI à cause de ces tendances* », prédit Tim Campos, dans une interview à CIO Nouvelle-Zélande à la veille de la conférence.

Quant à savoir comment les DSI peuvent se préparer à ce monde de l'analyse, il conseille « *d'apprendre et de comprendre le rôle des données dans le contexte de leur propre organisation* ». Il ajoute : « *regardez ce que font les autres entreprises, puis reprenez ces leçons et appliquez-les dans votre propre contexte* ».

Il raconte comment, il y a deux ans, il a rencontré le DSI d'une station de ski à une conférence. Ce DSI lui a dit comment la station utilise des puces RFID intégrées dans les forfaits de ski et comment il exploite les informations recueillies pour adapter ses services. « *C'était un exemple impressionnant de, non seulement, innovation, [mais aussi de] comment vous pouvez utiliser le Big Data et des informations comme celles-ci pour générer davantage de valeur pour la station de ski et les clients* », explique Tim Campos.

Savoir apprendre des autres

Il insiste : « *Il y a énormément de choses à apprendre en regardant ce que font les autres entreprises, ce que font les autres industries. Même s'il n'est pas pertinent pour vous de recopier à l'identique un exemple, cela vous donne des idées.* »

Il a expliqué que la possibilité de partager des idées avec une série de DSI d'autres entreprises dans une autre partie du monde est l'une des raisons pour lesquelles il intervient à la conférence. Il précise : « *la Nouvelle-Zélande est un endroit intéressant dans le monde car il est un peu isolé, pas tout à fait* ►



Tim Campos, DSI de Facebook

isolé, mais c'est une nation très moderne, développée et qui commerce avec des pays à travers le monde. »

Restez innovants

En particulier, il a admis qu'il était « *vraiment intéressé de savoir comment les néo-zélandais abordent la question de la collaboration. [Il est] impatient de rencontrer ici des gens, d'en tirer des leçons et de voir à quel point les choses sont différentes et contrastées avec mon expérience aux États-Unis.* »

S'il devait délivrer un message clé pour ses collègues en matière de TIC, quel serait-il ? « *Restez innovants* », dit-il. En effet, selon lui, « *c'est ce qui conduit à plus de valeur pour nos entreprises tous les jours. Cela amène de nouvelles façons de résoudre les problèmes existants ou les problèmes que nous ne connaissons pas encore. Ces derniers me font vivre les meilleurs jours de mon travail.* » ■

Divina Paredes pour CIO.com

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale
sur
CIO.com



Mardi 20 novembre 2012 • de 8 h 30 à 14 h 00 Pavillon Dauphine - Paris 16e



INNOVATIONS ET DEFIS 2013 DE LA DSI

**L'innovation IT au service
de la compétitivité de l'entreprise**

**Sous pression, les entreprises doivent s'emparer
des innovations en matière de technologies
de l'information afin de développer leur activité
dans un contexte concurrentiel exacerbé.**

INSCRIVEZ-VOUS

L'incompréhension entre les informaticiens et les métiers pénalise l'Etat

L'incompréhension entre les directeurs de programme et les métiers handicape l'informatique de l'Etat. C'est ce que constate Pascale Dugos, inspectrice des finances. Elle propose un ensemble de recommandations afin de réussir les grands programmes à la lumière de ce qui se passe à l'étranger.



© Dominique-Henri SIMON

CIO : *Quand l'Inspection Générale des Finances (IGF) intervient-elle ?*

Pascale Dugos : L'Inspection générale travaille sur la commande du pouvoir exécutif. C'est-à-dire des différents ministères, de Matignon ou de l'Elysée. Les interventions de l'Inspection ont de plus en plus une vocation interministérielle. Les missions durent en général trois ou quatre mois. Elles sont lancées par une lettre de mission émanant du ministre concerné et sont conduites par une « brigade » d'inspecteurs des finances comprenant un chef de mission et des « brigadiers ».

CIO : *Comment travaille alors l'IGF ?*

Pascale Dugos : Les audits des pratiques publiques sont réalisés avec une exigence de rigueur dans le diagnostic et un vrai souci de se comparer avec le secteur privé ou bien les administrations d'autres pays. Ce souci permanent du diagnostic objectif et ce benchmarking plus systématisé permettent de construire des recommandations opérationnelles en ligne avec les réalités du terrain. Dans le domaine des systèmes d'information, on peut d'ailleurs affirmer que le secteur public français n'a pas à rougir vis-à-vis du secteur privé. Par exemple, même si tout n'est pas parfait, le programme Copernic de refonte du système d'information fiscal constitue une belle réalisation avec des traductions concrètes pour le citoyen et les agents de l'administration fiscale.

CIO : *Comment avez-vous été amenée à travailler sur le pilotage des projets de systèmes d'information dans le secteur public ?*

Pascale Dugos : Le rapport sur « Le pilotage et l'audit des grands programmes informatiques de l'Etat » a été commandé au troisième trimestre 2011 à l'Inspection Générale des Finances. L'IGF a collaboré avec le Conseil Général de l'Economie, de l'Industrie et des Technologies (CGIET). La mission a duré six mois avec une étude dans cinq pays : Grande-Bretagne, Allemagne, Pays-Bas, Etats-Unis et Canada, Québec plus précisément. Après un délai normal de validation, ce rapport a été rendu public.

CIO : *Quel était l'objectif de cet audit ?*

Pascale Dugos : La lettre de mission était ambitieuse. Il s'agissait de dresser les pistes de recommandations destinées à sécuriser les grands programmes informatiques publics. Nous avons commencé par un travail documentaire poussé avant de poursuivre avec des entretiens qualitatifs. Le travail documentaire a permis de dresser le diagnostic objectif dont je parlais tout à l'heure. Les entretiens que nous avons conduits, et ils ont été nombreux, nous ont permis de mettre en perspective ces constats grâce au retour d'expérience des différentes parties prenantes. Ces entretiens nous ont été précieux car il y a très peu de rapports dans le domaine des systèmes d'information.

CIO : *Ce faible intérêt pour l'audit informatique est étonnant. N'y a-t-il pas une résonance entre les évolutions des systèmes d'informations et la réforme de l'Etat ?*

Pascale Dugos : Il y a en effet une très forte adhérence. Travailler sur ce rapport nous a amené à interroger de nombreux patrons d'administrations centrales et de grands programmes informatiques. Le dialogue entre métier et informatique se révèle souvent être pour le moins difficile. ►

CIO : Quelles sont les difficultés entre les métiers et l'informatique que vous avez identifiées ?

Pascale Dugos : Les directeurs de programmes se sentent isolés face aux directeurs des « métiers » qui sont pourtant les destinataires in fine du nouveau système d'information. De la même façon, ces directeurs de programmes ressentent des difficultés à faire dialoguer les représentants des « métiers » et les experts informaticiens. De leur côté, les directeurs métier ressentent eux aussi des difficultés à comprendre les grands programmes présentés de façon trop technique.

CIO : Comment peut-il y avoir un discours très technique alors qu'il s'agit de refondre des processus ?

Pascale Dugos : Pour éviter cela, nous voulons que les directeurs métier soient responsabilisés et se sentent concernés par le programme mis en œuvre. Ils doivent s'occuper de la bonne fin du projet, se sentir propriétaire de ce qui est construit pour eux. Nous plaçons pour l'instauration en France de la notion de « Business Owner » avec ce que cela implique, c'est-à-dire notamment que la réussite du programme soit intégrée à part entière dans la feuille de route du patron métier. Dès lors, il saura poser les bonnes questions et obtenir les bonnes réponses.

CIO : Comment voulez-vous amener les DSI du secteur public à avoir un discours moins technique ?

Pascale Dugos : Les responsables de programmes ou les DSI doivent être plus des managers que des experts techniques. Il faudrait donc que l'on valorise une filière de chefs de projets et de directeurs de programmes et que l'on valorise aussi la compétence de pilotage. La DISIC, la Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication, est déjà sur cette ligne avec le lancement d'un club des directeurs de programmes dont elle assure l'animation.

CIO : Quelles grandes difficultés avez-vous repérées dans la gestion des grands projets ?

Pascale Dugos : J'en vois trois qui sont autant de causes d'échecs. Pour commencer, la première grande difficulté concerne le cas où certains rendez-vous importants sont ratés. Dans le public comme dans le privé, il est important, au démarrage comme au cours de grands programmes, qu'il y ait de forts jalons posés pour que tous les acteurs concernés se rencontrent et vérifient que le projet part bien dans la bonne direction. Il résulte de ces rendez-vous parfois ratés que certains déterminants peuvent être mal appréhendés comme le retour sur investissement ou les changements d'organisation associés à un programme.

CIO : Quelle est la deuxième difficulté ?

Pascale Dugos : Il faut mentionner la tentation du « Big Bang » où l'on définit la cible parfaite sans adopter de démarche progressive ni modulaire. Le périmètre du projet est alors trop important, les fonctionnalités et le nombre de parties prenantes trop nombreux, ce qui rend impossible le respect des jalons initialement prévus.

CIO : Et la troisième difficulté ?

Pascale Dugos : Il y a un aspect de ressources humaines qui peut être négligé. Nous subissons un déficit de compétences au sein de l'Etat et les compétences existantes ne sont pas suffisamment valorisées. Nous sommes donc amenés à recourir à des prestataires extérieurs sans savoir exactement ce que l'on veut ni ce que l'on attend d'eux et donc sans savoir correctement piloter leur intervention. ►

L'INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES COMME ÉTAPE ESSENTIELLE D'UNE CARRIÈRE

Pascale Dugos est juriste de formation, spécialisée dans la fiscalité. Entrée dans la fonction publique en passant par l'Ecole des Impôts, elle suit une carrière dans les administrations financières. Elle a été successivement en charge du contrôle fiscal de grands comptes du secteur des délégations de services publics, de l'audit de services au sein de la Direction des services fiscaux des Hauts de Seine puis du contrôle de gestion de directions déconcentrées de la délégation interrégionale Ile-de-France. Elle a rejoint l'Inspection Générale des Finances (IGF) il y a quatre ans. La moitié des Inspecteurs des Finances est issue des élèves les mieux classés de l'ENA

et l'autre moitié de cadres expérimentés, ayant au moins dix ans de service, des administrations financières. « *L'IGF est une école de rigueur et un observatoire formidable des changements à l'œuvre au sein de l'Etat, dans tous les compartiments de la gestion publique* » juge Pascale Dugos. Après quatre années à réaliser les « tournées », c'est-à-dire les travaux d'audit sur commande du gouvernement, les inspecteurs des finances sont appelés à rejoindre des grandes administrations de l'Etat, les entreprises ou établissements publics ou à quitter la fonction publique pour évoluer dans des entreprises privées. ■

CIO : *C'est un problème de Sourcing classique que l'on rencontre aussi dans le privé.*

Pascale Dugos : Tout à fait. Mais il existe des modèles à l'étranger qui permettent d'éviter que de tels problèmes surviennent. En particulier, on constate que partout une organisation de type CIO groupe et CIO business unit a été adoptée. Ce constat renforce la démarche ayant abouti à la création de la DISIC en France. La DISIC est amenée à jouer ce rôle de « DSI groupe de l'Etat » tandis que les DSI ministérielles tiennent celui des DSI de Business Units.

CIO : *Qu'avez-vous vu à l'étranger en termes de procédures de contrôle contre les dérives ?*

Pascale Dugos : Le processus de lancement des grands programmes intègre partout des phases de validation que nous pourrions adopter. Par exemple, aux Pays-Bas, il y a une étape obligatoire de contrôle de la conformité aux référentiels. En Grande-Bretagne, on contrôle la conformité à un plan directeur sur plusieurs années. Le grand programme informatique est intégré dans une programmation triennale des investissements validée par le ministère des finances. De la même façon, une fois le programme lancé, il y a souvent des processus de contrôle de gestion en cours d'exécution des programmes.

CIO : *Et pour éviter les trop grands projets ?*

Pascale Dugos : Au Royaume-Uni notamment, il existe une présomption d'échec des programmes informatiques dépassant les 100 millions de livres afin d'éviter un effet tunnel. Aux Etats-Unis, la modularisation des grands programmes dès leur conception est érigée au rang des orientations stratégiques ainsi que le recours aux méthodes agiles. Ces principes et ces méthodes ne sont pas nouveaux, mais le fait de les inscrire parmi les orientations stratégiques illustre la difficulté partout de respecter les jalons initiaux. Les champs d'intervention des grands programmes sont trop vastes. Qui trop embrasse, mal étreint. Il faut donc concevoir autrement les grands programmes et en la matière la valeur ajoutée de la DISIC est potentiellement considérable.

CIO : *Les relations avec les fournisseurs sont-elles partout aussi chaotiques ?*

Pascale Dugos : La Grande Bretagne a adopté une démarche intéressante avec l'Etat Client Unique. Quelle que soit l'administration passant un contrat avec un fournisseur extérieur, le fournisseur est suivi par un référent unique. Celui-ci peut ainsi comparer les pratiques contractuelles dans les relations avec chaque administration. Ce processus a permis la négociation d'une très forte réduction des marges commerciales des prestataires informatiques. Cette démarche nous paraît intéressante et mériterait d'être développée en France par exemple avec un observatoire des pratiques contractuelles à mettre en place auprès du Service des achats de l'Etat.

CIO : *Et du point de vue de la gestion des ressources humaines ?*

Pascale Dugos : L'idée n'est certes pas neuve mais il s'agit de cartographier les compétences. Cela permettrait de mieux manager les prestataires en ne recourant qu'aux compétences manquantes. Les échecs sont souvent liés à un problème à ce niveau.

CIO : *Quelles recommandations avez-vous formulées plus précisément ?*

Pascale Dugos : Tout d'abord, si la création de la DISIC a été confortée, il convient d'aller plus loin. Les contraintes budgétaires sont importantes. Il faut être capable d'assurer une gouvernance du portefeuille de projets, de mettre en concurrence les différents projets pour réaliser prioritairement ceux qui sont les plus pertinents. De plus, les dossiers des Maîtrises d'Ouvrage doivent être contre-expertisés avec une véritable analyse du retour sur investissement. La Grande Bretagne a, de ce point de vue, un intéressant processus de validation par une révision externe. Tout lancement de programme fait l'objet d'une validation par un comité d'investissement faisant appel à des tiers extérieurs. ►

Pour en savoir plus

LeMondelinformatique.fr

Toute l'info et les tendances du monde IT

Retrouvez
sur le même sujet
**Fujitsu placé
sur la liste noire
des marchés
publics britanniques**
sur
lemondeinformatique.fr



EXCEL COMME OUTIL INFORMATIQUE PRINCIPAL DE L'IGF

Pour les besoins de ses missions, l'IGF traite les données brutes extraites des systèmes d'information ministériels. Face à ces données parfois volumineuses, l'Inspection peut avoir recours à des experts pour aider les inspecteurs des finances notamment pour dégager des visions statistiques ou développer des modèles. « Mais l'IGF ne construit pas de système d'information propre et ne dispose pas d'une

DSI opérationnelle » précise Pascale Dugos. Si, parfois, l'IGF peut recourir à des ressources d'autres directions de Bercy dans les cas les plus complexes, l'outil principal des inspecteurs reste Excel.

Pascale Dugos se souvient : « même l'évaluation des effets de la réforme de la taxe professionnelle sur 36 000 communes étudiées a été menée sous Excel » ■

CIO : Est-ce que cela n'ajoute pas un prestataire externe de plus ?

Pascale Dugos : Non, il s'agit plutôt de mettre en place au sein de l'administration les processus et les cordes de rappel nécessaires. Pour le lancement des grands programmes informatiques, il est possible de capitaliser sur l'expérience du Commissariat Général à l'Investissement (CGI) qui a acquis un savoir faire précieux dans le cadre de la sélection des projets éligibles aux investissements d'avenir. Quant au contrôle de gestion en cours de suite, avec un suivi des jalons fonctionnels, des délais et des budgets, il peut être mené par l'administration en charge du programme et, pour les programmes les plus importants, par la DISIC elle-même.

CIO : Au-delà du contrôle de gestion sur la base de grands indicateurs, que faut-il faire ?

Pascale Dugos : Il faut développer également des processus d'alerte réactifs adossés au déroulement opérationnel des grands programmes. Aux Etats-Unis par exemple, les sessions d'audit de programmes -surtout les programmes en difficulté- sont habituelles. Elle visent à trouver des solutions. En Grande Bretagne, il y a la procédure dite de « Gateway Review » qui est systématique. A chaque jalon majeur, le projet fait l'objet d'un examen approfondi durant une semaine. Les directeurs concernés, les DSI et les directeurs métier, sont auditionnés par des directeurs d'autres services qui vérifient que le programme est toujours en ligne avec ce qui était prévu. Cette révision éclaire les décisions stratégiques notamment sur la nécessité de poursuivre, de réorienter voire d'arrêter le grand programme.

CIO : Tout grand programme aboutit à des changements qui peuvent susciter des résistances. Y a-t-il de bonnes pratiques que la France pourrait adopter ?

Pascale Dugos : Il faut prévoir de financer la conduite du changement. Que cette conduite du changement représente jusqu'à 30 % du budget total du projet ne doit pas choquer. Et il faut éviter de faire croire que le changement remet en cause la valeur du travail qui a été effectué jusqu'alors. ■

Pour en savoir plus

IGF

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ÉCONOMIE
DE L'INDUSTRIE, DE L'ÉNERGIE ET DES TECHNOLOGIESRetrouvez plus d'information
sur le rapport

**Le pilotage et l'audit
des grands programmes
informatiques de l'Etat**
de l'Inspection Générale
des Finances (IGF)
et du Conseil Général
de l'Economie, de l'Industrie
et des Technologies (CGIET)

sur CIO Online



Propos recueillis par Bertrand Lemaire

LES QUINZE RECOMMANDATIONS POUR SÉCURISER LES GRANDS PROJETS INFORMATIQUES DE L'ÉTAT

- ❶ **Responsabiliser les directeurs métier** afin qu'ils s'occupent de la bonne fin du projet.
- ❷ **Instaurer la notion de « Business Owner »** avec la réussite du programme intégrée dans la feuille de route du patron métier.
- ❸ **Les responsables de programmes ou les DSI doivent être des managers** plus que des experts techniques.
- ❹ **Valoriser une filière de chefs de projets et de directeurs de programmes** et valoriser la compétence de pilotage.
- ❺ **Eviter la tentation du « Big Bang »** où l'on définit la cible parfaite sans démarche progressive ni modulaire.
- ❻ **Créer une organisation** de type CIO Groupe avec des CIO de Business Unit.
- ❼ **Mettre en concurrence les projets** pour réaliser prioritairement ceux qui sont les plus pertinents.
- ❽ **Les dossiers des Maîtrises d'Ouvrage doivent être contre-expertisés** avec une analyse du retour sur investissement.
- ❾ **Un lancement de programme doit être validé** par un comité d'investissement faisant appel à des tiers extérieurs. En France, il s'agirait de capitaliser sur l'expérience du Commissariat Général à l'Investissement.
- ❿ **Intégrer partout des phases de validation** lors du processus de lancement des grands programmes. Par exemple, le contrôle obligatoire de la conformité aux référentiels ou le contrôle de la conformité à un plan directeur sur plusieurs années. Une fois le programme lancé, réaliser des processus de contrôle de gestion en cours d'exécution des programmes.
- ⓫ **Modulariser les grands programmes** dès leur conception et recourir aux méthodes agiles.
- ⓬ **Créer un référent unique par fournisseur**, chargé de le suivre, quelle que soit l'administration passant un contrat avec ce fournisseur.
- ⓭ **Effectuer un contrôle de gestion**, avec un suivi des jalons fonctionnels, des délais et des budgets. Ce contrôle peut être mené par l'administration en charge du programme et, pour les programmes les plus importants, par la DISIC.
- ⓮ **Développer des processus d'alerte réactifs** adossés au déroulement opérationnel des grands programmes. Réaliser des audits de programmes, surtout sur les programmes en difficulté afin de trouver des solutions. A chaque jalon majeur, examiner un projet durant une semaine. Auditionner les directeurs concernés, les DSI et les directeurs métier.
- ⓯ **Financer la conduite du changement.** Cela pèse jusqu'à 30 % du budget total du projet.

LE FOSSÉ ENTRE GÉNÉRATIONS S'ÉLARGIT

CHEF... SI MOI JE SUIS
GÉNÉRATION Y, VOUS VOUS ÊTES
QUOI ? GÉNÉRATION A ?



CIO EVENEMENTS 2012-2013

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2012 et 2013 sur cio-online.com

20 novembre 2012

INNOVATIONS ET DÉFIS 2013 DE LA DSI

L'innovation IT au service de la compétitivité de l'entreprise

30 janvier 2013

MAÎTRISER LA DIVERSIFICATION DES POSTES DE TRAVAIL

Bénéficier de la variété des terminaux à l'heure du BYOD et de l'ubiquité

19 février 2013

LES NOUVELLES OFFRES DE CLOUD COMPUTING

Les systèmes d'information des entreprises gagnent en maturité dans leur migration vers les différentes formes de Cloud.

SOMMAIRE N° 58 NOVEMBRE 2012

RETOURS D'EXPÉRIENCES : Le décisionnel à l'heure du Big Data et des réseaux sociaux

CARRIÈRE : Créer les conditions de la performance

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS : Optimiser les achats

Pour toute demande concernant CIOpdf : cio-abonnement@it-news-info.com - N° de téléphone dédié : 03 27 32 26 29

Une publication de :

IT NEWS INFO - 40 boulevard Henri Sellier 92150 Suresnes • Tél. : 01 41 97 61 45

Directeur de la rédaction : Jean-Pierre Blettner • jpblettner@it-news-info.com

Chef des informations : Bertrand Lemaire • blemaire@it-news-info.com

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Marc Lavigne Delville

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

Réalisation : Rémy Beaudégel

SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92100 Boulogne

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3 000 000 €

Durée de la société :

jusqu'au 7 septembre 2106

Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre