



ADELI

La LETTRE n° 40

Juillet 2000

Comme promis, vous trouverez dans cette lettre 40 quelques extraits de e-courriers de nos lecteurs, rassemblés par Alain Coulon ainsi que l'article sur la rédaction des plans de continuité que nous vous avons prématurément annoncé pour la lettre 39.

La maîtrise du changement et des technologies restent au cœur de nos réflexions avec la traduction d'un article de Peter de Jager et des lectures parallèles d'ouvrages de Paul Virilio et Pierre Berger.

Les articles sur les maux de passe et le guide Word 97 illustrent fort à propos la difficile maîtrise des outils bureautiques .

Enfin, après les « hiréflexions » de la lettre 39, notre lettré secrétaire se livre à nouveau à quelques facéties linguistiques...▲

Martine Otter

La Lettre est une publication périodique d'**ADELI**, dont la coordination est assurée par **Martine Otter** et **Jean-Luc Blary**.

Pour toute information au sujet d'ADELI :
info@adeli.com ou **01.45.89.02.01**

Pour tout contact au sujet de La Lettre :
lalettre@adeli.com

ADELI

87 rue Bobillot - 75013 Paris - www.adeli.com

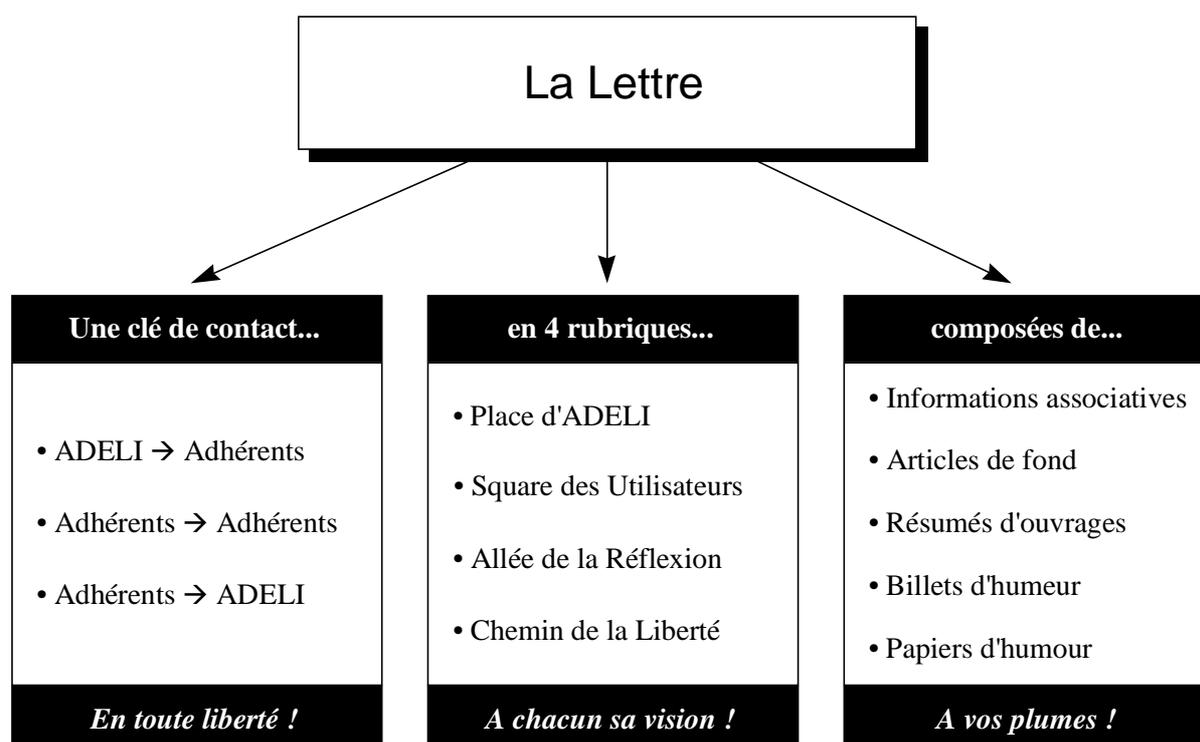
ISSN 1258-8474

©Les Éditions d'ADELI

ADELI est une association qui œuvre pour la maîtrise des systèmes d'information. Elle a été créée en 1978 et compte, à ce jour, 200 adhérents représentants d'entreprises, de SSII, d'éditeurs de logiciels ou consultants indépendants, étudiants, particuliers.

ADELI, régie par la loi de 1901, est rigoureusement indépendante de toute influence commerciale et idéologique. Ses adhérents sont des acteurs impliqués dans les systèmes d'information et concernés par les méthodes et les outils de génie logiciel. L'indépendance des travaux d'ADELI, le charisme et le professionnalisme de ses membres en font un arbitre et une référence dans le domaine des systèmes d'information. ADELI offre les conditions idéales d'une veille technologique efficace et sérieuse, qui en fait le partenaire reconnu du SYNTEC Informatique, de l'AFNOR, du CMSL et de l'AILF.

Lien entre tous les adhérents, La Lettre propose un parcours périodique dans le monde des systèmes d'information.



Sommaire



<i>Le mot de la Présidente</i>	4
<i>L'adieu aux armes</i>	5
<i>Nouvelles d'Amériques</i>	6
<i>Le carnet d'ADELI</i>	10



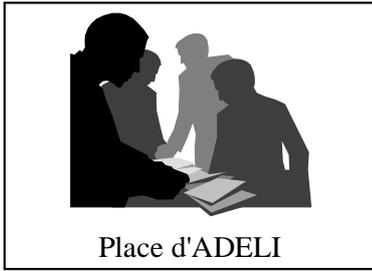
<i>Conduire le changement</i>	12
<i>Lectures parallèles</i>	21
<i>Les maux de passe</i>	24
<i>Petit guide Word 97</i>	27



<i>An 2000, J+180</i>	34
-----------------------	----



<i>e-lettrisme</i>	44
--------------------	----



Le mot de la Présidente

Les dernières nouvelles d'ADELI

Pendant que le comité poursuit sa réflexion...

L'an 2000 se présente décidément comme une année de transition. Le comité n'en finit plus de s'interroger sur les orientations à prendre :

- Devons-nous renoncer à parler de méthodologie et de qualité ?
- Le génie logiciel lui-même serait-il un concept désuet ?
- Devons-nous coller au marché et commenter les derniers concepts à la mode, du CRM et de la net économie ?

Les vagues médiatiques liées à l'Internet et à l'e-business nous irritent tous un peu et ont suscité dans les dernières lettres des articles d'humeur sur le hibzness et autres collections de jeux de mots en tout genre.

Nous serions bien en peine de suivre le mouvement accéléré qui est celui des nouvelles technologies. Nous n'en avons ni le temps, ni les moyens.

Alors, faut-il jouer les vieux sages et rappeler les valeurs traditionnelles de la modélisation et de la gestion de projet ?

Ou encore, dépasser le strict cadre des systèmes d'information, des normes et méthodes en tout genre, pour nous intéresser d'encore plus près à la maîtrise des risques, à la conduite du changement et aux conséquences sociales de l'informatisation ?

Le débat reste ouvert, dans le cadre des valeurs distinctives d'ADELI que sont l'indépendance, l'impartialité et une volonté certaine de démystification.

Passez de bonnes vacances...

L'été arrive. Le comité va prendre ses quartiers d'été et se réunira le 30 août pour un remue-méninges exceptionnel. Au programme : stratégie, plan de relance des adhésions, point sur les commissions et publications, ...

Et notez dès maintenant sur votre agenda :

La date de notre prochaine assemblée générale est fixée au vendredi 8 décembre après-midi et sera suivie comme les années précédentes d'un dîner convivial.

Martine Otter
Présidente d'ADELI
president@adeli.com



L'adieu aux armes

L'heure de la transition a sonné.

Le 30 juin 2000, notre secrétaire-trésorier va quitter la vie professionnelle. Il vous fait part des circonstances de ce changement et des incidences sur la gestion de l'association.

Secrétaire d'ADELI

Lorsque les fondateurs d'ADELI se sont réunis, à l'automne 1977, pour créer notre association, il leur était bien difficile de se projeter plus de 20 ans, dans le futur, pour imaginer le devenir de leur initiative.

En compagnie de trois amis : Henri Baradat, Jean-Claude Utter, Jean-Pierre Tranvouez, j'étais l'un des quatre passionnés qui lancèrent les bases d'une association destinée à promouvoir la Logique Informatique. Dans l'attribution des responsabilités, le secrétariat m'échut. Quelques années plus tard, en 1983, lors du départ d'Henri Baradat à Marseille, dans un souci d'efficacité, nous avons réuni la trésorerie au secrétariat.

Au rythme de notre croissance, je me suis familiarisé avec cette activité de secrétaire trésorier exercée sans discontinuité pendant ces longues années.

En parallèle

Bien auparavant, j'étais entré en 1966, en passant de la chimie physique à l'optimisation économique des centrales nucléaires (filière : uranium naturel - graphite - gaz carbonique !) dans une « jeune pousse ». Cette société qui pratiquait une forme d'infogérance - on disait alors « travail à façon » - s'est révélée être une filiale du constructeur français Bull.

Ainsi pendant 34 ans, j'ai accompli mes activités professionnelles chez le même employeur, en parfaite continuité sous différentes raisons sociales : IMSAC, Bull General Electric, Honeywell Bull Services, Honeywell Bull, Compagnie internationale pour l'informatique Cii- Honeywell Bull et enfin Bull tout court. J'y ai exercé mon activité en accompagnement des démarches préconisées pour mener à bien les missions des équipes d'assistance de Bull : méthodes Warnier, Merise, ISI (Ingénierie de Systèmes d'Information), MOSIC™. En y intégrant progressivement les méthodes de conduite de projet et d'assurance de la qualité.

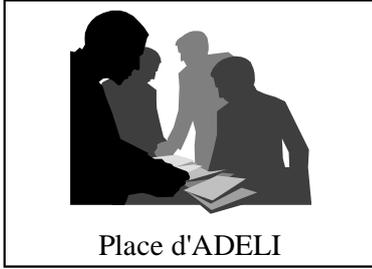
Et maintenant

Au milieu de cette année 2000, à mi-chemin entre le passage tant redouté et le début du troisième millénaire (le 1^{er} janvier 2001) ayant atteint l'âge de 61 ans et réuni le nombre de trimestres requis, je vais cesser cette activité professionnelle.

Il n'existe pas de retraite dans les associations. Aussi longtemps que les membres le souhaiteront et que mes facultés physiques et intellectuelles le permettront, je continuerai à participer à la vie d'ADELI.

À défaut de maintenir des compétences techniques et méthodologiques déjà passablement émoussées, je pourrai faire usage, désormais, d'une plus grande disponibilité au service de la gestion de l'association.▲

*Alain Coulon
Secrétaire d'ADELI*



Nouvelles d'Amérique

Surprises sur la toile mondiale

Nous vous avons promis dans notre dernière lettre une rubrique courrier des lecteurs. Une première sélection vous en est présentée ici par Alain Coulon.

Au cours du trimestre écoulé, nous avons eu le plaisir d'échanger des messages électroniques avec des correspondants américains.

Un Brésilien a rencontré notre site en cherchant des informations sur les travaux de Warnier.

L'autre est notre homonyme de Floride qui commercialise des vêtements de plage

Rio de Janeiro - Brésil

Voici la traduction des dialogues échangés, en anglais, avec notre ami brésilien.

5 avril 2000 - de Luis Guilherme Belmonte à Alain Coulon

Cher M. Alain Coulon

Je m'appelle Luiz Guilherme Belmonte, je suis brésilien. Je travaille, depuis 1990, au développement des ressources humaines du département informatique de la compagnie pétrolière brésilienne PETROBRAS.

J'ai noté votre adresse électronique en visitant le site ADELI, qui fait référence aux travaux de M. Jean-Dominique Warnier, décédé en 1990.

Quelques années avant de rejoindre PETROBRAS, j'ai travaillé dans le service de développement de systèmes d'une autre entreprise. J'y ai appris et pratiqué la méthode de programmation LCP préconisée par M. Jean-Dominique Warnier. Lors des visites de M. Warnier au Brésil, j'ai suivi la plupart de ses conférences et nous avons entretenu une correspondance assidue pendant une longue période.

Aujourd'hui, je m'intéresse à un sujet qu'il avait étudié dans le cadre de l'entreprise Cii Honeywell Bull. Il m'avait dit avoir constaté que la manière dont les programmeurs travaillaient pouvait provoquer des troubles : anxiété et problèmes psychologiques. Telle était la principale motivation de ses études sur la Logique de Construction de Programmes (LCP). Naturellement, avec le développement du génie logiciel, l'informatique a beaucoup changé mais je suis sûr que cette matière reste toujours un très intéressant sujet d'étude.

Je vous écris pour solliciter votre aide. Je cherche toute information ou indice susceptible de me conduire à tout document publié sur cette partie des travaux de M. Warnier. Je m'intéresse à ce sujet que je voudrais approfondir au profit de ma compagnie.

Merci pour votre attention.

Cordialement.

11 avril 2000 d'Alain Coulon à Luis Guilherme Belmonte

Merci pour votre amical courrier. ADELI a été fondée en 1978 par des praticiens des méthodes LCP et LCS. Je me souviens que, parmi eux, Brendan Flanagan travaillait sur les aspects psychologiques du génie logiciel. Mais, il a quitté notre association depuis quelques années. Je fais suivre votre courrier à la dernière adresse connue.

Peut-être, pourra-t-il vous aider.

Bien cordialement.

11 avril 2000 de Luis Guilherme Belmonte à Alain Coulon

Cher M. Coulon

Grand merci pour votre amicale réponse. J'espère un prochain contact avec M.Flanagan.

En renouvelant mes remerciements.

Cordialement.

14 avril 2000 de Brendan Flanagan à Luis Guiherme Belmonte

Brendan Flanagan, qui comme son nom l'indique, est Irlandais, a participé activement aux travaux d'ADELI de 1982 à 1991.

Amitiés de Paris !

Alain Coulon m'a transmis votre lettre. J'ai travaillé avec J-D Warnier de 1968 à 1974. Il a eu la gentillesse de m'inviter à collaborer à son premier ouvrage sur LCP « Entraînement à la Programmation » Tomes I et II et à le cosigner..

Je ne suis pas sûr que Warnier ait eu pour objectif principal l'amélioration psychologique du poste de travail.

Sa formation spirituelle l'amenait, naturellement, à protéger le faible. Mais, parallèlement, dans son travail, il faisait preuve d'un bon sens politique, à la française. Il m'avait dit être très heureux de voir LCP se répandre dans les organismes français. Cependant, les raisons de ce succès étaient souvent très différentes. Dans une entreprise, par exemple, LCP fut combattu par les syndicats qui soulignaient que les programmeurs y perdaient leurs droits à ce que l'on appellerait aujourd'hui « l'excellence intellectuelle » ; dans une autre entreprise, le management adopta LCP pour renforcer la productivité.

Ceci recoupe ce qu'il disait à propos du langage de la théorie des ensembles et de ses deux structures : répétitive et alternative. Lorsque des critiques affirmaient que l'emploi exclusif de ces structures allongeait certains traitements, il trouvait d'autres cas dans lesquels sa méthode était plus rapide. Il ajoutait que, parfois, les chiffres romains étaient plus économiques que les chiffres arabes : C pour 100, et que d'autres fois ils étaient plus coûteux comme XVIII pour 18 !

S'il vous plaît, indiquez-moi quel type d'information vous recherchez et je vous répondrai au mieux de mes possibilités.

Cordialement - Brendan (EDS France - Nanterre)

20 avril 2000 de Luis Guilherme Belmonte à Brendan Flanagan

Cher M. Flanagan,

Salut de Rio.

Je vous remercie de votre aimable réponse. Veuillez m'excuser de vous écrire en anglais. Bien que capable de lire le français, je ne l'écris pas couramment.

Je me souviens que lors de mon premier contact avec M. Warnier, nous avons parlé de l'angoisse des programmeurs quant à la manière dont leur travail était exécuté.

Ils déployaient une énorme créativité pour construire des programmes à défaut d'utiliser une démarche formalisée.

Je me souviens aussi que M. Warnier disait « Les programmeurs ne sont ni des poètes ni des compositeurs. Ils n'ont pas à créer une poésie ou une symphonie chaque jour ou chaque semaine. Les meilleurs artistes, eux-mêmes, ne pourraient créer une pièce par semaine, s'ils étaient soumis aux mêmes contraintes que les programmeurs ». Bien sûr, il ne déniait pas la créativité, mais il était persuadé qu'elle n'était pas l'outil principal du programmeur.

Nous parlions de la Programmation Structurée et il avait la même impression que moi : plus que la façon de créer un programme, c'était une façon d'écrire des programmes.

Déjà, à l'époque, le développement itératif commençait à proposer une approche différente, mais encore très peu répandue pour la création. Lors des premières diffusions de LCP, mon vieil ami me disait combien votre aide était précieuse dans cette tâche. Je dois dire combien je suis heureux d'avoir la chance de m'entretenir avec vous.

En ce temps-là, les programmes étaient essentiellement procéduraux. De nos jours, la plupart d'entre eux sont commandés par les événements (et orientés objets). Je note que les mêmes problèmes sont de retour. Bien sûr, LCP peut être utilisé pour mettre en œuvre chaque méthode ou procédure, mais je pense que l'approche globale du problème demeure « artistique ».

C'est la raison pour laquelle je recherche toute information relative aux premières recherches de M. Warnier.

Je m'intéresse à la conduite d'une étude de cas, dans un groupe qui inclut des psychologues de la connaissance et des ingénieurs du logiciel. J'espère que, en nous fondant sur les études de M. Warnier, nous pourrions mieux comprendre « la pensée des programmeurs ». Nous pourrions ainsi leur proposer des façons de faire différentes, basées sur un outil formel qui pourrait les aider dans la tâche difficile de créer une symphonie par semaine. Naturellement, nous n'avons pas son génie, ni celui de son partenaire, mais je veux essayer.

Je vous demande si vous auriez une direction, une orientation ou une suggestion qui pourrait m'aider dans cette tentative.

Merci de votre attention. Fidèlement,

22 avril de Brendan Flanagan à Luis Guilherme Belmonte

Cher Luiz Guilherme Belmonte,

Le principal problème est la disparition de Warnier. Nous devons travailler par nous-mêmes, comme des adolescents devenus majeurs. J'aurais souhaité que Warnier apporte sa puissante approche de simplification à des thèmes tels que les statistiques, les investissements bancaires ou la stratégie d'entreprise et, maintenant, bien sûr à l'approche objet du développement de systèmes. Il avait un don extraordinaire pour remonter aux véritables principes des phénomènes.

.....

Et la conversation se poursuit ...

De Miami - Floride

Nous avons enfin identifié notre homonyme qui vend des maillots de bain sur internet et qui faisait l'objet d'une anecdote dans « Le hibizness » (voir Lettre n° 39 pages 25 et 26).

Martine Otter a, avec la collaboration de son fils, repéré le nom du site www.adelicorp.com Puis, nous avons reçu, adressée à link@adeli.com, une offre de service d'un fournisseur indien qui proposait des bandanas, des paréos, des châles etc. à des prix imbattables, indexés sur la modicité des salaires locaux.

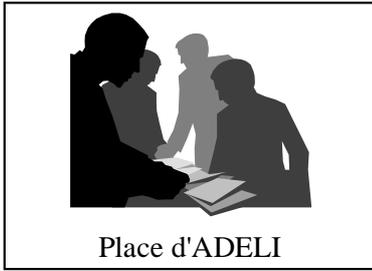
Nous avons fait suivre ce courrier égaré à link@adelicorp.com, en avisant les deux protagonistes de notre présence sur le trajet.

Ce qui nous a valu une réponse courtoise émise de bijoux@sintmarten.net qui nous dévoile l'origine du nom ADELI choisi par Madame **Ada Maria de Lima**.

Nous avons été les plus rapides pour enlever « adeli.com ». Notre homonyme américain s'est rabattu sur adelicorp.

Pourrons-nous négocier des tarifs préférentiels pour des commandes groupées ?▲

Alain Coulon
Secrétaire d'ADELI



Le Carnet d'ADELI

Deux disparitions et une naissance

« Merise est mort, et après ? » a-t-on pu lire en première page du Monde Informatique du 4 février 2000. Quinze jours auparavant, la presse nous a fait part d'une autre disparition, celle d'un personnage dont le nom nous est très familier : Izzo. Pour atténuer notre tristesse, ne devrions-nous pas nous réjouir de la future naissance d'ISO 9000 :°2000 ?

Merise est mort, et après ?

L'un de nos amis Adéliens, Gérard Saccone a effectué une enquête sur les méthodes. Le Monde Informatique a publié ses conclusions sous ce titre provocateur, illustré d'une pierre tombale. Dans cet article, l'auteur appuie son permis d'inhumer sur des observations cliniques et sur des entretiens avec de grands professionnels.

Grand dénominateur commun de nos développements informatiques de gestion des années passées, faute d'avoir pu s'adapter à l'évolution des technologies de notre métier, Merise paraît désormais obsolète.

La SEMA l'a bien compris ; elle qui mena vibrantes campagnes autour de cette approche, pendant une vingtaine d'années et en hébergea quelques pères fondateurs. Aujourd'hui, la SEMA, elle-même, tourne la page : elle change de fer de lance méthodologique en annonçant la sortie d'ITEOR.

« Merise se meurt ! Merise est mort ! ». Notons que le trépas a définitivement attribué à Merise un genre masculin pour la distinguer de la merise : fruit amer du merisier, cousin sauvage de notre cerisier.

Nous essuierons une petite larme, car nous l'aimions bien, notre Merise.

Dans un jargon aux confluent de la philosophie et des mathématiques, Merise nous amenait à nous interroger sur le pourquoi des choses. La courbe du soleil nous faisait rêver d'un monde meilleur. La refonte d'un système nous conduisait à remonter de la technique à la conception, en passant par l'organisation.

Au lieu de s'enfermer confortablement dans le comment, Merise posait des bonnes questions embarrassantes : qui, quand, où, quoi ... jusqu'à aborder l'inaccessible pourquoi !

C'était un bel édifice intellectuel, issu de notre culture franco-française, ce qui le rendait totalement impropre à l'exportation. Il y a un quart de siècle, après que LCP de notre Warnier eut connu, en France, un succès controversé, le « remake » américain « Structured programming » avait fait un malheur sur nos premiers écrans informatiques. Au contraire, à l'instar de nos films d'auteur, Merise ne se prêtait à aucune résurgence anglo-saxonne. Nul n'a jamais, outre-Atlantique, investi le moindre dollar dans un quelconque « wild cherry ».

Merise servait de prétexte pour des querelles intellectuelles passionnées autour d'un bon MCD, où l'on contestait fermement telle cardinalité ou le nombre de pattes de telle relation.

Merise nous permettait de nous épanouir dans un monde conceptuel où les choses s'emboîtaient mathématiquement à l'abri de toute contrainte. Merise agaçait fort ceux qui avaient détourné son acronyme en « Méthode Éprouvée pour Retarder Indéfiniment la Sortie des Études ».

Mais, tel le Phénix, Merise ne peut-il renaître de ses cendres ? Les méthodes qui ont modelé notre raisonnement ne s'éteignent jamais. Elles constituent cette fameuse culture qui nous reste, lorsque les autres ont tout oublié.

Izzo est mort

Dans un ancien numéro de La LETTRE (le n° 23 d'avril 1996) nous avons raconté à nos lecteurs l'histoire et la fin tragique d'un certain Monsieur Izo. Cet Izo (diminutif d'Izobretnikhoudojnika) était un personnage romanesque, sorti de l'imagination de l'écrivain, prématurément disparu, Pascal de Duve. Nous avons tenté de créer, en jouant sur les mots et sur notre mauvaise foi, un parallèle avec un célèbre organisme de normalisation, phonétiquement homonyme.

Le mercredi 26 janvier 2000, nous avons appris la disparition d'un autre Izo, qui, pour se distinguer du premier, avait doublé son z. Jean-Claude Izzo nous a quittés à 54 ans, probablement victime d'une itération implacable qui l'incitait à griller cigarette sur cigarette.

La postérité retiendra, de cet écrivain marseillais, quelques romans policiers qui servaient de toile de fond à l'histoire d'amour qu'il entretenait, tel le cinéaste Robert Guédiguian, avec sa ville. Fils d'un père italien et d'une mère espagnole, élevé à Marseille, il était un pur produit de cette culture latine, riche mélange de passions et de confusions.

Dans ses ouvrages Izzo restitue, de sa ville, une image contrastée, souvent meurtrie des traces de ses misères, parfois éclatante de tendresse et de générosité. « Il y a peu de tristesses qui ne puissent s'estomper avec l'envol d'une mouette ».

Il nous propose une vision de relations humaines fondées sur une convivialité extravertie et chaleureuse : faute de prévision, on y apprend à gérer l'imprévu ; conscient de son déficit de rigueur, on y admet les erreurs d'autrui ; faute de sélection sur des critères rationnels, on prodigue largement son affection.

ISO 9000 : 2000 va naître

La naissance, tant désirée, du petit dernier de la famille ISO est imminente. Ses parents, tranquillement installés dans l'économie mondiale, cautionnent le clivage de l'humanité en deux espèces complémentaires : les fournisseurs et les clients. Ils se réclament d'une éthique : celle de la qualité.

La finalité de l'économie, c'est la satisfaction des besoins du client - ce qui n'interdit pas de mesurer l'efficacité de l'entreprise à l'aune des résultats financiers. Pour satisfaire les besoins des clients, ISO 9000 trace une voie incontournable : définir les procédures et les appliquer, selon les recommandations de qualitatifs chevronnés.

ISO 9000 : 2000 sera vecteur de cette nouvelle culture, tournée vers l'efficacité économique, qui associe démarche méthodique et rigueur intellectuelle.

Enfant promis à un bel avenir, il sera élevé dans le respect des principes de ses ascendants. On peut lui souhaiter d'acquérir, dans sa prime jeunesse, les quelques petits traits de caractère qui nous manquaient chez ses prédécesseurs : un brin de fantaisie, un soupçon d'humour et divers sentiments humains.

Longue et heureuse vie à ISO 9000 !

Pour exaucer notre vœu, il lui suffit de savoir se faire aimer et de déclencher, chez chacun de nous, l'irrésistible envie de l'adopter. ▲

Alain Coulon
Secrétaire d'ADELI



Square des Utilisateurs

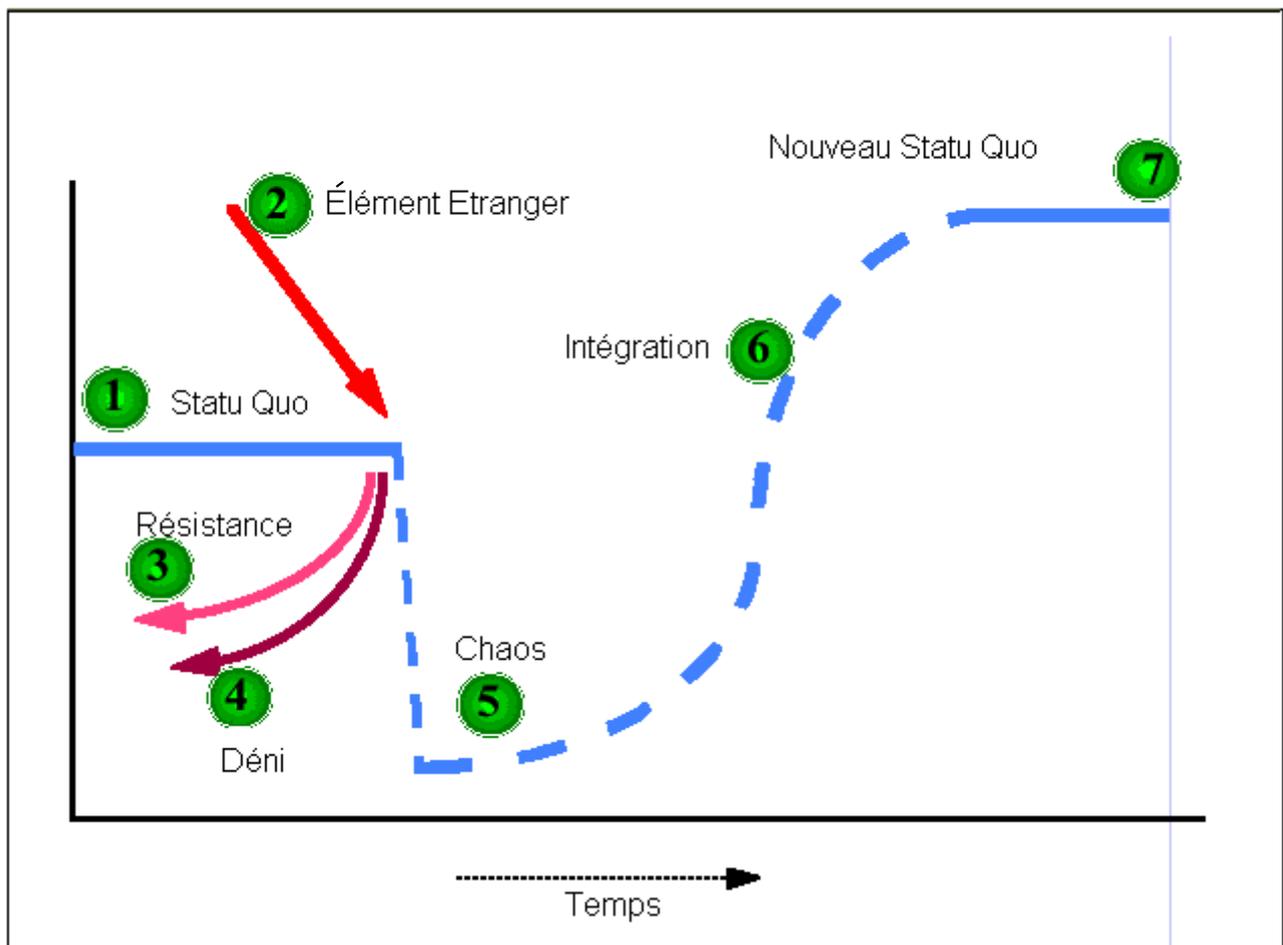
Conduire le changement

Présentation du modèle de processus de Virginia Satir

Si vous étiez en charge d'un projet en 2000, vous connaissez probablement Peter de Jager, consultant américain, qui pendant ces trois dernières années a animé le site www.year2000.com et s'est révélé un des meilleurs experts sur ce sujet. Peter, aujourd'hui, a réorienté son travail de consultant vers le domaine de la gestion du changement et diffuse une lettre mensuelle sur le web, « Managing change & Technology » à laquelle vous pouvez vous abonner¹. Peter nous a gentiment autorisé à traduire et publier l'article suivant qui nous apporte un point de vue très pertinent et très pragmatique sur la gestion du changement, grâce à la présentation du modèle de Virginia Satir.

Mais laissons la parole à Peter :

Le Modèle de Processus de Changement de Virginia Satir



¹ Envoyez un e-mail à Managechange@Technobility.com en indiquant MC&T comme sujet et « Subscribe » dans le corps du message.

Le « thème » de cet article est le Modèle de Processus de Changement de Virginia Satir sur lequel je fonde tous mes exposés sur le changement et mon activité de conseil. Virginia Satir (1916-1988) a été une pionnière en matière de thérapie familiale et fut appréciée dans le monde entier pour sa chaleur humaine et ses intuitions sur l'estime de soi et la communication. Elle est aujourd'hui considérée comme une référence par beaucoup de consultants et de thérapeutes.

J'ai eu connaissance de ses travaux au milieu des années 80 grâce à Gerald et Dani Weinberg. Dans tout ce qu'ils m'ont apporté, j'ai porté plus spécialement mon attention sur le modèle de processus de changement. J'ai inévitablement transformé les idées de Virginia afin de les ajuster à mes propres observations et expériences. Si vous souhaitez prendre connaissance de sa pensée d'origine, je vous conseille plutôt de commencer par la lecture de ses ouvrages.

[...] Un point fort de ce modèle est qu'il est extrêmement facile à communiquer et, ce qui est encore plus important, qu'il est également facile à comprendre et à mettre immédiatement en application.

La bureaucratie est un durcissement de la hiérarchie.

Peter de Jager

C'est un processus

Demandez à n'importe qui une définition du changement et on vous répondra par quelque chose du genre « Le moment où les choses deviennent différentes ». Ou bien « Quand elles ne sont plus comme auparavant ». Pas si mal, pour commencer, mais si vous essayez de creuser un peu, votre interlocuteur restera muet.

Après tout, ce n'est pas un problème tant que rien ne change, mais si les choses changent quotidiennement, si les changements sont importants, alors les quelques mots de cette définition sont un outil bien trop pauvre pour faire face au futur.

L'hypothèse de base des travaux de Virginia Satir peut s'énoncer ainsi :

Le changement n'est pas un événement, c'est un processus.

Mieux nous comprenons ce processus, plus nous devenons experts dans le changement et dans sa mise en œuvre.

Jetez un coup d'œil sur le graphique. L'axe horizontal représente le temps. L'axe vertical peut représenter plusieurs concepts. Je pense qu'il représente assez bien la « compétence », bien que vous puissiez penser qu'il représente la « productivité » (un cousin au second degré de la compétence) ou encore l'« estime de soi ». Ou une certaine combinaison des trois.

En gros, le modèle explique que, au moment du changement, la compétence part d'un certain niveau, tombe pratiquement à zéro, monte lentement selon la courbe familière en « S », également connue sous le nom de « courbe d'apprentissage », puis se stabilise à nouveau.

Il est important de noter deux observations au sujet du graphique. D'abord, il n'est pas dessiné « à l'échelle ». Vous ne pouvez pas prendre une règle et déterminer que quelqu'un devrait réagir d'une certaine manière pendant une certaine durée. Vous pouvez toutefois prévoir selon quel cycle une personne s'adaptera au changement.

Le second point à noter ? La partie plate vers la droite est plus élevée que la zone de départ du côté gauche... Ce n'est pas toujours le cas. Parfois, le changement ne vous amène pas finalement à une « meilleure » situation. Parfois, il vous conduit seulement à une situation différente. Cela dépend entièrement de la nature du changement et de votre façon d'y réagir.

① Le Statu quo

C'est le point de départ du processus de changement : c'est ce que nous laissons derrière nous. La plupart des modèles de changement prêtent peu d'attention au Statu Quo. Ceci est un oubli.

Qu'est ce que le Statu Quo ? C'est la somme totale de tous les investissements que vous avez faits. Le mot clé est ici « investissement ».

Vous êtes sans doute propriétaire d'une maison ? D'une voiture ? Pour vous assurer que personne ne vous vole vos biens, nous avons créé des administrations entières. L'armée, la police, le système juridique, existent pour protéger vos investissements. Nous ne pourrions obtenir ce résultat par aucun autre moyen.

De la même façon, nous avons fait d'autres investissements pour acquérir des compétences, de la considération, un mode de vie, un bon boulot, etc. ... Ces investissements représentent des biens au moins aussi importants que nos maisons et nos voitures.

En revanche, nous n'avons évidemment pas créé les institutions formelles pour protéger notre Statu Quo. Et nous serions stupides de jeter par-dessus bord tout notre passé et de repartir à zéro à l'arrivée de la moindre « nouveauté ».

C'est finalement de cela qu'il s'agit lorsque nous parlons du changement. Vous avez acquis cette chose appelée Statu Quo, êtes-vous disposé à la céder en échange d'autre chose ?

Cela dépend, n'est-ce pas ? Êtes-vous satisfait de votre Statu Quo actuel ? Qu'appréciez-vous spécialement, ou détestez dans la situation actuelle ? Comment la comparez-vous à ce qui vous est proposé en échange ?

De même, lorsque vous êtes responsable de la mise en œuvre du changement, savez-vous quel est le Statu Quo de départ ? Je ne sais combien j'ai observé de projets de changement, dans lesquels la personne qui essayait de mettre en œuvre un changement crucial était totalement ignorante de la façon dont ses interlocuteurs percevaient leur situation actuelle.

Le Statu Quo ne vous empêche pas toujours de changer. Parfois le Statu Quo est si intolérable que vous feriez n'importe quoi pour arriver à une autre situation, n'importe quelle situation, à partir du moment où vous pouvez lui échapper. Le Statu Quo peut être à la fois obstacle et motivation, parfois paradoxalement en même temps.

*La sécurité est un genre de mort.
Tennessee Williams*

② L'élément étranger

L'élément étranger est l'événement qui déclenche le changement, il n'est pas le changement lui-même. L'élément étranger est défini comme « l'événement qui menace le Statu Quo ». Il peut être imposé au Statu Quo par des forces externes ou être produit intérieurement par l'individu ou l'organisation envisageant le « changement ».

La distinction entre un élément étranger « externe » ou « interne » est utile. À la question de la définition du changement, une réponse raisonnable pourrait être « faire les choses différemment ».

Chose curieuse, cette même expression « faire les choses différemment » décrit également la « créativité »... Personnellement, je trouve intéressant que le « changement » et la « créativité » relèvent de la même définition, mais soient généralement perçus différemment, à savoir le changement comme quelque chose de mauvais et la créativité comme quelque chose de bon.

Je suppose que cette observation embarrassante vient du fait que le « mauvais » changement est habituellement perçu comme imposé de l'extérieur, alors que la « bonne » créativité est produite de l'intérieur.

Et pour en venir à la même conclusion à partir d'un autre point de vue, j'ajouterais ceci : Il y a une idée largement répandue sur le changement qui mène à cette pensée confuse: « les gens détestent le changement ». La bonne réaction vis-à-vis de ce point de vue est un aimable juron. Ce que les gens détestent, c'est d'être soumis au changement sans leur consentement ou sans aucun contrôle sur le processus.

Lorsque les gens ont la maîtrise du processus de changement, ils se soumettent volontairement aux formes les plus radicales de changement. Ils ambitionnent des promotions, se marient, ont des gosses, apprennent de nouveaux langages, etc.... Tous ces changements considérables sont tous recherchés ardemment. On ne peut vraiment pas dire que les gens « haïssent » le changement !

Une stratégie particulièrement efficace pour mettre en œuvre le changement est de rendre l'élément étranger aussi interne que possible. En d'autres termes, donnez autant de moyens de contrôle à ceux qui doivent subir le changement que vous le pouvez. Ce concept n'est pas si inhabituel. Cela s'appelle la délégation de pouvoir².

L'accès à l'information est une méthode élémentaire de contrôle du changement. Si votre auditoire connaît son Statu Quo (c'est généralement le cas) et s'il sait tout ce qu'il faut connaître sur l'événement extérieur... il est habituellement assez intelligent pour comprendre que « si les choses doivent rester les mêmes, alors les choses vont devoir changer »

Cette citation ressemble à un paradoxe amusant, elle contient, cependant, une vérité cachée. Le vrai noyau du Statu Quo est toujours « sécurité et confort ». Les gens sont assez intelligents pour se rendre compte que c'est ce qu'ils voudraient vraiment protéger.

L'une des erreurs que nous commettons dans nos organisations est d'essayer de simplifier à tout prix. Nous préférons ne fournir à nos gens que la quantité minimum d'information pour qu'ils restent tranquilles, plutôt que de leur fournir toute l'information nécessaire pour agir.

Un conseil : Lors de tout changement, plus vous pourrez fournir d'information, mieux ce sera !

Citation

N'abattez jamais une barrière avant de savoir pourquoi elle a été mise en place.
Robert Frost

...toutes les procédures et chartes ont été mises en place pour une raison, parfois oubliée. Ignorer ces raisons augmente vos risques d'erreur.

③ La résistance

La résistance et le « déni » sont sœur et frère dans la famille appelée « rejet ». L'un est actif, l'autre passif, et tous deux sont considérés comme des obstacles au changement.

J'ai entendu maintes fois des gestionnaires, par ailleurs astucieux, déclarer qu'ils souhaitaient embaucher des personnes qui n'offrent pas de résistance au changement.

Je comprends ce désir de changement tout en douceur, mais, pour ma part, je détesterais avoir des employés qui acceptent bon gré mal gré de renoncer à leurs compétences, seulement parce que quelque chose de nouveau est disponible.

Je préfère que les personnes combattent pour maintenir leurs niveaux de productivité durement obtenus, tant qu'ils ne sont pas convaincus que le changement est positif. Je préfère que les personnes résistent à un changement qui ne paye pas suffisamment de retour. Je préfère que les personnes résistent à un nouveau produit seulement parce que c'est dans l'ordre des choses et que c'est une attitude normale.

Lorsqu'on résiste au changement, on pose généralement une seule question vraiment légitime: « pourquoi devrais-je renoncer à mon Statu Quo si durement gagné? ». « Parce que je l'ai décidé !!! » est une réponse idiote par excellence.

² NDT en anglais : « empowerment »

Plus de 90% des problèmes de changement sont dus à un manque d'information concernant la nécessité du changement en question. Non seulement les organisations fournissent des réponses creuses aux questions raisonnables, mais, de plus, elles créent ainsi des structures où les problèmes sont toujours enterrés.

À l'appui de ce point de vue, je citerai le phénomène, observé par plusieurs d'entre nous, de ces « résistants » actifs et franchement impliqués dans le processus de changement. Combien de fois la personne la plus opposée à votre processus de changement n'est-elle pas devenue votre plus grand défenseur une fois qu'elle y voyait clair ?

Ceci nous conduit à une stratégie vigoureuse. Dans tout auditoire, on compte ceux qui, vis-à-vis du changement proposé, sont respectivement « activement contre », « neutres » et « franchement pour ». À votre avis et à la lumière de l'observation ci-dessus, à qui devez-vous donc consacrer le plus de temps ? Vis-à-vis de qui devez-vous faire le maximum pour maintenir ouvertes les voies de communication ? Le fait est que les résistants les plus actifs sont potentiellement vos appuis les plus positifs.

*Les questions ne devraient pas être une douleur lorsqu'on les pose !
Peter de Jager*

④ Le déni

Quel que soit le temps depuis lequel vous vous consacrez à cette activité appelée la « gestion du changement », je parie que le déni est l'une des réactions au changement qui vous aura le plus déprimé et fait grimper aux murs.

D'abord, qu'est ce que le déni ? Examinons la définition que la plupart des personnes donneraient. « le déni est l'acte de refuser de reconnaître qu'un changement s'est produit ».

Dans un sens, c'est précis. Une personne dans le déni ignore que son environnement a changé d'une façon quelconque. Jusque là, tout va bien. Le problème de cette définition est subtil. Le mot « refuser » implique fortement que la personne dans le déni a choisi d'ignorer ce qui est arrivé à son Statu Quo. Ce que je voudrais suggérer, c'est que les personnes dans le déni sont littéralement inconscientes du changement.

Une définition plus précise serait la suivante : « quelqu'un dans le déni n'utilise plus des comportements pertinents et efficaces adaptés à sa tâche »

Un exemple pourrait s'avérer utile ici. Quand j'anime des ateliers de changement, j'utilise un exercice où une personne aux yeux bandés doit trier un paquet de cartes dans un ordre particulier avec l'aide non-verbale de son équipe.

Pendant cet amusant petit exercice, un phénomène curieux se manifeste à maintes reprises, indépendamment de la composition de l'équipe, que ce soient des aides-comptables ou des cadres supérieurs. Les membres de l'équipe **montrent du doigt** l'endroit où la personne **aux yeux bandés** devrait placer la prochaine carte !

Il y a bien plus instructif :... quand, à voix haute et de façon très ironique mais également chaleureuse et délibérée, je leur fais remarquer leur comportement inutile, ils hochent la tête en signe d'accord et arrêtent tout de suite.

Pendant environ 5 minutes... puis ils recommencent... totalement inconscients de l'inadaptation de ce comportement par rapport à leur tâche. Comment « résoudre » cette résistance au changement ? La patience... tôt ou tard, ils y arrivent...

⑤ Le chaos

Au début, il y avait un Statu Quo établi sur la base des compétences durement obtenues. Puis est venu l'élément étranger qui a détruit ces compétences et a poussé notre ami fidèle dans les profondeurs de l'« incompétence » dorénavant baptisée « Chaos ».

Bon, le langage est un peu fleuri, mais c'est à peu près ce qui se produit. L'élément étranger supprime des compétences et nous rend « incompetents ».

Dans toute ma carrière de « techno-branché », j'ai été confronté à ce phénomène. Bien souvent, lorsqu'on s'assied pour la première fois devant une application, on espère l'utiliser correctement et puis on se retrouve frustré quand on n'y arrive pas... On se sent « stupide » parce qu'on ne sait pas encore utiliser le produit (ceci explique le succès de la série des fameux manuels « pour les nuls »)

Naturellement, quelques techno-branchés aggravent la situation en traitant le nouvel utilisateur d'« imbécile » seulement parce qu'il ne sait pas immédiatement utiliser une application qui a nécessité un gazillion³ d'heures de travail pour son développement, contient plusieurs milliers de fonctions et pas un seul message d'erreur utile.

Cette crainte de l'incompétence ou d'être considéré comme incompetent est endémique dans le monde de l'entreprise. Une preuve ? Combien de vos cadres suivent des cours collectifs d'informatique, comparés à ceux qui exigent, et en raison de leur position, obtiennent, une formation particulière ?

Certes, cette idée du fait que nous devrions toujours être « compétents », est peu raisonnable, peu réaliste et tout bonnement idiote... Mais c'est une réalité donc nous devons tenir compte si nous souhaitons maîtriser le changement. D'autre part, à titre personnel, nous pouvons essayer de modifier notre propre réaction face à l'incompétence.

La première étape vers cet objectif est d'observer nos propres sentiments quand nous subissons nous-mêmes le changement (reconnaissons que nous ne sommes pas différents des autres) et de nous demander constamment si ces sentiments sont raisonnables et adaptés.

⑥ L'intégration

Il n'y a pas d'autre qualificatif pour décrire cette phase du processus de changement que « sournoise ». Quel que soit le nombre de changements que vous aurez vécus, aussi prudent ou observateur que vous soyez devenu, il y a toutes les chances pour que ce phénomène de l'Intégration vous surprenne toujours et encore.

Pour comprendre cette affirmation, il est important de savoir ce que je veux dire quand je me réfère à cette chose appelée l'« Intégration ». Imaginez la situation suivante. Vous avez perdu quelqu'un dans votre vie, et passez par une période d'affliction. Après quelque temps, la douleur commence à s'en aller et vous prenez conscience que votre vie commune appartient au passé.

Vous n'êtes pas parvenu à une « meilleure » situation : l'être aimé vous manque toujours, mais vous vous êtes ressaisi, et n'êtes plus bouleversé par le sentiment incontrôlable de sa perte. Vous vous sentez bien mieux et vous avez l'impression de retrouver votre « force » ou votre « puissance ».

Puis, un matin, au réveil, instinctivement, vous vous retournez et cherchez votre compagnon...

Je pourrais décrire les émotions que vous ressentez à ce moment là... mais est-ce bien nécessaire ? Vous pensiez que tout cela était du passé, et vous découvrez maintenant que ce n'est pas le cas. Il y a un sentiment profond de désespoir, amplifié par votre sentiment précédent lorsque vous avez pensé que cette peine faisait partie du passé.

Un autre exemple moins émotif. Vous aviez appris à utiliser un logiciel de traitement de texte depuis plusieurs mois. Vous vous sentez très bon parce que vous connaissez maintenant assez bien le produit. Vous faites une fusion de courrier de plusieurs centaines de lettres et au moment où vous remplissez la

³ NDT : Néologisme construit sur le modèle des millions et autres trillions et représentant assurément une quantité astronomique..

dernière enveloppe, vous notez une erreur typo...aargh ! La même émotion à un degré moindre. Le même sentiment de passer d'un niveau de maîtrise de la compétence, à la découverte du fait que vous avez encore du chemin à parcourir.

L'Intégration est cette phase émotive courte dans le processus de changement, où lorsque nous avons le sentiment d'avoir accompli le changement désiré, nous réagissons de façon excessive à des perturbations insignifiantes.

⑦ Le nouveau Statu quo

Enfin. Vous y êtes. Vous avez laissé, derrière vous, votre niveau de compétence initial. Respirez. Détendez-vous. Ne vous installez pas trop confortablement. Le prochain élément étranger est juste au coin de la rue et alors le tour de montagnes russes recommencera à nouveau. Le prix d'entrée ? C'est gratuit.

Pendant que nous nous reposons dans cette oasis provisoire, examinons la seule compétence qui ne change presque jamais. Votre capacité à acquérir une nouvelle compétence. D'après mon expérience, la plupart des gens tendent à sous-estimer leur capacité à acquérir de nouvelles compétences.

Encore une question. Est-ce qu'un enfant de neuf ans pourrait accomplir les tâches que vous faites chaque jour pour gagner votre vie ? Cet enfant de neuf ans idéal saurait-il conduire une voiture, écrire un article, programmer un ordinateur, labourer un champ, enregistrer un document, créer une annonce, et réparer un four ?

Naturellement, la réponse correcte est oui. Avec la formation. La même formation que vous avez reçue depuis que vous avez neuf ans.

Je sais que cela ressemble à de la langue de bois de motivation, mais il s'avère justement que c'est vrai. La capacité à apprendre est notre talent le plus fort et c'est la compétence qui rend possible le changement, le fait de pouvoir passer de la compétence à l'incompétence et vice-versa. Nous sous-estimons toujours cette force.

Est-ce qu'apprendre à utiliser un nouveau logiciel ou à négocier des affaires est vraiment plus difficile qu'apprendre à nager ou faire du vélo ? Dans un cas, vous courez le risque de vous noyer et dans l'autre le risque de tomber et de vous casser la figure. L'utilisation de Windows 2000, bien que difficile, ne menace jamais vraiment votre intégrité physique.

*Lorsque vous devenez meilleur dans un domaine, celui-ci devient moins intéressant.
Jim Slater*

Une application du modèle : Quand changer volontairement ?

C'est une question importante, à laquelle il est incroyablement difficile de répondre. Il semble raisonnable de commencer par le Statu Quo actuel. Quelle valeur lui accordons-nous, et aussi, que détestons-nous dans la situation actuelle ?

Si nous savons apporter des réponses à cette question multiple, alors et seulement alors, nous sommes prêts à passer à la phase suivante. Le nouveau Statu Quo que nous envisageons renforcera-t-il les aspects que nous apprécions ? Ou bien les supprimera-t-il ?

Réduira-t-il le désagrément des aspects que nous détestons ? Et comment transformera-t-il ces autres aspects ? Les choses pour lesquelles nous n'avons ni amour ni aversion... Changeront-elles ? En mieux ? En pire ?

Lorsque nous essayons de répondre à ces questions, nous devons admettre le fait assez attristant que nous savons rarement ce qui a vraiment de la valeur pour nous. Que nous faisons une fixation sur des points qui ne le méritent pas. Qu'il est difficile, sinon simplement impossible, de prévoir ce qui se passera d'un changement quelconque. Et en conclusion, que souvent nous n'avons pas le moindre avis, ni bon ni mauvais, sur une situation jusqu'à ce qu'elle change irréversiblement.

Ce n'est qu'en ayant cet avertissement à l'esprit que nous pouvons comparer notre Statu Quo actuel au nouveau Statu Quo envisagé et décider du scénario le plus souhaitable.

Si nous faisons l'hypothèse pour le moment que le nouveau Statu Quo est souhaitable, alors nous pouvons céder à la tentation et dire « oui » ! Le changement est bon ! Et y aller.

Si nous prenons cette décision sans plus d'analyse, nous faisons une erreur de jugement. Il y a autre chose à prendre en compte. Le coût pour se déplacer de A à B. Il est rarement, voire jamais, nul.

Bon... Une dernière question : Quel est le coût en termes d'engagement, de désorganisation, d'énergie personnelle et bien sûr d'argent... pour faire le voyage, d'« ici » aux « pâturages plus verts » ?

Finalement ? Les avantages attendus justifient-ils ce coût ? Si oui, alors changeons volontiers !

Tout ceci n'est que de la théorie, des paroles en l'air, à moins que nous puissions l'appliquer aux changements dans la vie réelle. Nous pourrions tricher et appliquer cette méthodologie de débutant à un changement crucial et important où les problèmes sont facilement quantifiés, qualifiés et mis en équation, mais nous allons plutôt examiner un exemple ennuyeux et mondain. Passer d'une version de traitement de texte à une autre (j'examinerai les points non évidents et laisserai les détails mondains au lecteur).

Examen du Statu Quo :

Nous apprécions : La possibilité de « savoir » combien de temps va prendre une certaine tâche.

Nous n'aimons pas : L'impossibilité de lire 10% des documents que l'on nous a envoyés.

Examen du nouveau Statu Quo :

Valeur supplémentaire ? Une fois que nous aurons réappris le logiciel... nous retrouverons la capacité à estimer une tâche.

Désagréments en moins : Oui... jusqu'au prochain cycle de mise à jour ... puis nous serons confrontés au même problème.

Autres changements ? Rien que nous puissions prévoir.

Coût de transition :

- Potentiellement significatif...
- Coût direct des mises à jour
- Coût en temps de la formation
- Perte de productivité pendant la transition

Comparaison Statu Quo / Nouveau Statu Quo

Oui ou non ? A vous de choisir !

En creusant et analysant tous les critères d'évaluation ... vous devriez arriver à prendre une décision raisonnable. La clé de la réussite est de bien comprendre ce que vous avez, en comparaison de ce que vous pourrez obtenir après la phase coûteuse de transition.

Bonne chance pour votre prochain changement...

Dernières considérations

Gérer le changement n'est pas facile, vous ne pouvez pas le faire convenablement sans savoir un minimum de choses sur les individus et leur façon de réagir dans certaines circonstances.

Voici un exemple de la façon dont certains réagissent face à un changement violent. C'est un exercice que j'ai effectué des douzaines de fois. Toujours avec plus ou moins les mêmes résultats.

Imaginez une situation où l'on présente à un employé une méthode entièrement nouvelle pour faire son travail. Supposez que cette personne soit un bon exécutant et ait atteint sa position actuelle grâce à ses compétences passées.

Confronté à cette nouvelle façon de faire les choses, même avec une formation appropriée, que ressent-il la première fois qu'il est laissé seul pour accomplir sa « nouvelle » tâche ?

Il a évidemment peur... mais de quoi ? De la nouvelle tâche ? Ou de quelque chose de plus profond ?

Si vous prenez le temps de lui poser quelques questions, vous déboucherez sur une situation très « immatérielle ». Suivez ce dialogue pendant un moment :

De quoi avez-vous peur ? *De ne pas arriver à accomplir la nouvelle tâche..*

Qu'est-ce qui va se produire si vous n'y arrivez pas ? *Je serai viré et ne pourrai pas trouver un autre boulot.*

Et alors ? *Je n'aurai pas l'argent pour payer l'hypothèque et pour acheter la nourriture.*

Et alors ? *Je serai à la rue.*

Et alors ? *L'hiver arrive et sans nourriture je vais mourir.*

Cela semble stupide ? Les personnes raisonnables ne pensent pas de cette façon, n'est-ce pas ? eu ces appréhensions... 30 à 50% ont levé la main.

Ainsi... lorsque nous conduisons le changement, posons-nous ces questions :

Gérons-nous le changement en pensant à nos propres réactions personnelles face au changement ? Ignorons-nous que le changement fait souffrir ?

*Avec l'aimable autorisation de Peter de Jager
Consultant et conférencier spécialisé dans les questions de Changement et de Technologie
Version originale © 2000, Peter de Jager - pdejager@year2000.com
traduit par Martine Otter*



Square des Utilisateurs

Lectures parallèles

Paul Virilio – Pierre Berger

Parus à un peu plus d'un an d'intervalle, « La bombe informatique » de Paul Virilio et « L'informatique libère l'humain » de Pierre Berger traitent d'un même thème, celui de l'accélération des changements technologiques et de leur impact sur l'homme et la culture. J'avais acheté le premier alors que je préparais le passage à l'an 2000, pensant qu'il traitait de ce thème, ce qui n'était le cas que de façon très succincte. J'ai acheté le second en mars 2000, après avoir constaté que, contre toute attente, nous avions maîtrisé la complexité du logiciel et pouvions rester confiants dans la maîtrise par l'homme des nouvelles technologies.

Les ouvrages

La Bombe informatique

Le sous-titre pourrait être :

« l'informatique aliène l'humain »

Editions Galilée, 1998

L'informatique libère l'humain

La relativité digitale

Editions l'Harmattan, 1999

Les auteurs

Paul Virilio

Ancien architecte, urbaniste et philosophe

Se présente comme le « premier critique du cybermonde »

Pierre Berger

L'un des tout premiers journalistes professionnels en informatique (01 Informatique, puis Informatique et Gestion, Le Monde Informatique).

A pris sa retraite en janvier 2000.

Anime le club de l'hypermonde dont il est Président et fondateur.

Des références culturelles communes

Référence humaniste

Virilio cite le fameux « science sans conscience n'est que ruine de l'âme » de Rabelais.

Il se présente comme un défenseur de la démocratie

Le livre entier de Pierre Berger s'articule autour de la recherche de sens et de la construction d'un modèle du monde.

Référence à la systémique

Le mot « cybernétique » est ici employé au sens d'« informatique », alors qu'étymologiquement la cybernétique est la science de la régulation des systèmes.

Virilio oppose le savoir encyclopédique au savoir cybernétique « qui dénie toute réalité objective ».

L'ère cybernétique serait « nihiliste ».

« L'âme digitale » est présentée comme une émergence de la société informatique.

Perception de l'accélération du progrès

Le progrès prive l'homme des perceptions sensorielles directes de la vue, de l'ouïe et du toucher par l'abolition des distances.

Cette perte de tout point de repère physique entraîne à terme une dépersonnalisation généralisée de l'espèce humaine.

L'augmentation de la complexité s'est manifestée depuis le big-bang par l'apparition de la vie, l'évolution des cerveaux (de plus en plus intelligents) et l'organisation des groupes sociaux. L'homme a taillé des silex, construit des machines de plus en plus perfectionnées, d'abord matérielles puis logicielles.

Les technologies trop complexes, trop rapides, risquent de nous exclure.

Fascination pour le digital et le virtuel

Définition du digital et du virtuel : Le numérique s'opposerait à l'analogique comme le virtuel au réel.

Virtuel et représentation visuelle à distance sont assimilés : le miroir est le premier dispositif virtuel, suivi de la photographie, du cinéma, de la retransmission en direct. Ces techniques seraient l'expression d'un voyeurisme universel.

Le virtuel est opposé au spirituel. Le cinéma aurait fait entrer l'humanité dans une ère de non-sens.

Le digital permet le perfectionnement des représentations du monde : texte, image ou son.

L'externalisation de la mémoire humaine, d'abord réalisée par l'écriture, s'affranchit encore plus des contraintes matérielles et autorise ainsi le partage généralisé des connaissances.

Pour Pierre Berger, digitalisation est synonyme d'autonomisation

Deux points de vue opposés sur les effets de ces changements

Les machines déresponsabiliseraient l'homme, qui en leur transférant sa responsabilité perdrait tout contrôle sur son destin et celui de la société.

Les techniques de l'information constitueraient un risque majeur pour la démocratie.

Le développement des connaissances, des communications, et l'augmentation de la puissance des machines, donnent à l'homme des moyens d'action plus importants sur son environnement. Il peut mieux comprendre, prévoir, analyser et réduire les risques et les souffrances.

Les grandes questions de société sont abordées

La mondialisation et ses risques

Les États-Unis et plus spécialement « Le Pentagone » sont présentés par Paul Virilio comme les grands manipulateurs du monde cybernétique, l'ensemble des technologies étant mises au service d'une télésurveillance mondiale en direct.

La mondialisation, ou perte des distances physiques et temporelles, se traduit par le « risque systémique » d'une réaction en chaîne dans la sphère économique, entraînant un krach sur les marchés boursiers et une perte généralisée du rapport au réel

L'unification des systèmes d'information en un système planétaire entraîne à la fois des risques de domination de certains acteurs et des risques de non maîtrise.

Pierre Berger cite les virus et bogues en tout genre parmi lesquels on peut ranger la préparation insuffisante du passage à l'an 2000.

Les questions d'éthiques : clonage, euthanasie

Photographie et cinéma, premières reproductions à l'identique du vivant, ont ouvert la voie du clonage.

La science, en devenant techno-science, se révèle impure. Elle autorise toutes les manipulations génétiques. Les décisions de vie ou de mort sont déléguées à la machine.

La science appliquée améliore les conditions de vie de l'humain. Au delà de l'eugénisme et de la sélection, les nouvelles technologies nous conduisent à la création volontariste de l'humanité future.

La construction de processus de décision responsables sur les questions de vie et de mort, de l'enfantement à l'euthanasie, est un point fondamental de la maîtrise du progrès.

L'évolution du langage

Paul Virilio annonce la disparition des langues vivantes, apportant comme seule preuve de cette affirmation les propos d'un grand couturier sur la substitution des tops models aux actrices et chanteuses dans les publications populaires..

Les langages d'abord parlés, puis écrits, langages formels mathématiques ou informatiques s'enrichissent et marquent une meilleure maîtrise de l'univers, un progrès de la liberté humaine.

La place du corps

Le corps réel disparaît au profit de l'image du corps, le théâtre au profit du cinéma. Le corps n'est plus qu'une matière première pour l'art visuel.

Les progrès technologiques nous permettent de vivre pleinement notre corps, de mieux nous alimenter, mieux nous vêtir, nous soigner, y compris par l'utilisation de prothèses et de drogues, consacrer plus de place et de temps au plaisir, aux voyages.

Deux conclusions opposées

En résumé, nous allons à la catastrophe. L'homme est dépassé, exclu par la machine, par trop de complexité.

Le dernier chapitre du livre de Paul Virilio nous annonce la guerre globale, menant à l'extinction des espèces vivantes et se termine sur une vision apocalyptique « d'espèces transgéniques censées mieux s'adapter à la pollution d'une étroite planète en suspension dans l'éther des télécommunications ».

Malgré la puissance des machines, nous restons libres de notre avenir. Le devoir de l'homme est d'exercer sa liberté, « de décider de mieux en mieux », « de plus en plus souvent », en étant de mieux en mieux informé, en augmentant la portée à long terme de ses décisions.

L'ouvrage de Pierre Berger se termine sur un appel confiant à l'embarquement vers l'hypermonde qui « nous offre un immense espace pour nous construire nous mêmes, en tant que personnes, en tant que groupes, en tant qu'humanité tout entière ».

Mon avis ?

Les deux ouvrages appellent notre attention sur les risques d'un progrès non maîtrisé. Paul Virilio tire la sonnette d'alarme sans proposer de solution. Pierre Berger est confiant dans la capacité de l'humain à maîtriser les risques de son évolution. Mon point de vue, vous l'aurez sans doute deviné, rejoint plutôt le second : la maîtrise des systèmes d'information, objectif de notre association, s'inscrit dans cette volonté de réflexion sur l'utilisation optimale de la technologie, au service de l'homme et de l'amélioration de son environnement et de ses conditions de vie.

Martine Otter
Présidente d'ADELI

Bibliographie :

Ouvrages de Paul Virilio

- Cybermonde, la politique du pire, Éditions Textuel, 1996
- La machine de vision, Éditions Galilée, 1998
- Stratégie de la déception, Éditions Galilée, 1999

Critiques des ouvrages

- Le Big Bang du virtuel par Roger Nifle, paru dans la revue RÉFLEXION FAITE Juillet-Août 1999 <http://www.coherences.com/TEXTES/DOCUMENT/virili.html>
- Pierre Lévy, La pensée « crash » de Paul Virilio, Les Cahiers de médiologie Mai 1999, <http://www.mediologie.com/debat/Tribunes/01mai99.htm>

Sur Pierre Berger

- Site web du club de l'hypermonde : <http://www.hypermonde.org>

A propos de la cyberculture

- Pierre Lévy, Essai sur la cyberculture : l'univers sans totalité, rapport au conseil de l'Europe, version provisoire, 1996 : <http://hypermedia.univ-paris8.fr/pierre/cyberculture/cyberculture.html>



Square des Utilisateurs

Les maux de passe

Faut-il renforcer la confidentialité et l'intégrité au détriment de la disponibilité ?

Un article du « Monde interactif » du 24 novembre 1999 appelle l'attention de ses lecteurs sur l'importance des mots de passe et délivre de bons conseils sur la façon de renforcer la sécurité de leur système d'information. Le volet « sécurité informatique » du site du CNRS recense les principales précautions inhérentes à la protection des données informatiques.

Mais, beaucoup d'utilisateurs ne voient que l'envers de la médaille ; les mots de passe leur apparaissent comme autant de contraintes inutiles, ce que souligne le titre de cet article.

Les composants de la sécurité informatique

On décline généralement la sécurité informatique en trois composantes essentielles.

La confidentialité

Certaines données sensibles personnelles et stratégiques doivent être protégées contre toute indiscretion. « Attention, un curieux peut découvrir vos petits secrets ».

L'intégrité

Les données doivent être protégées contre toute dégradation volontaire de la part de personnes mal intentionnées. « Attention, un intrus (malhonnête ou farceur) peut détruire ou polluer vos données ».

La disponibilité

Par ailleurs, l'ensemble des fonctionnalités autorisées doit rester facilement accessible à tout utilisateur habilité.

On y ajoute généralement la sûreté de fonctionnement

La sûreté de fonctionnement regroupe les dispositions destinées à réduire les risques liés aux accidents engendrés par des circonstances naturelles (intempéries, mouvements sociaux, défaillances matérielles, ...).

Les mots de passe

On pourra, un prochain jour, contrôler des données anthropométriques personnelles rigoureusement infalsifiables (empreintes digitales, voix, ADN ...). Ces données devront être totalement discriminantes ; n'y aurait-il qu'une probabilité de confusion d'un millionième, qu'elle serait rejetée par les cerbères de nos libertés. En passant, notons que vous avez mathématiquement beaucoup plus de chances de deviner, au hasard, le code d'une carte bancaire (une chance sur 10 000) que de trouver les bons numéros du loto.

En attente de ces futures techniques de reconnaissance, le moyen de protection le plus répandu reste - à défaut ou en complément d'une clé physique - la clé logique (un mot de passe) que seules les personnes habilitées sont censées connaître.

Les exigences du mot de passe

Tout utilisateur est appelé à protéger la confidentialité et l'intégrité de chacun de ses biens immatériels par une clé logique : code ou mot de passe.

Un mot de passe efficace doit réunir trois propriétés. Il doit être robuste, secret et fugace.

- **Robuste**, il doit être difficile à pénétrer pour un intrus.
- **Secret**, il ne doit pas être divulgué : personne ne peut s'offusquer de se voir refuser la communication d'un mot de passe ; personne ne devrait avoir l'outrecuidance de demander le mot de passe d'un collègue ou d'un ami.
- **Fugace**, pour semer les poursuivants éventuels, il doit être changé, le plus souvent possible.

Le trousseau de clés logiques

L'individu moyen doit emmagasiner une foultitude de mots de passe ou de codes confidentiels, qu'il doit se remémorer rapidement, au bon moment :

- code de sa carte de crédit ;
- code pour entrer dans son immeuble ;
- code de son attaché-case ;
- mot de passe pour utiliser son ordinateur ;
- mot de passe pour accéder au réseau ;
- etc.

L'envoi d'un message électronique franchit quelques portillons codés, y compris la dernière : l'adresse électronique du destinataire qui, elle aussi, change fréquemment, selon les offres tarifaires des fournisseurs d'accès. Ce n'est pas aussi simple qu'une lettre à la Poste où il suffit d'écrire le nom du destinataire et son adresse approximative que le préposé saura bien interpréter.

Chaque serrure, protégée par un mot de passe, impose sa propre structure (choix et nombre de caractères). Ainsi, selon la serrure, on pourra mélanger, ou non, des caractères numériques et alphabétiques, incorporer, ou non, des caractères spéciaux, des lettres accentuées, confondre, ou distinguer, majuscules et minuscules.

Passe encore de devoir mémoriser une série de mots ; mais, de plus, il faut s'astreindre à les changer souvent, à une périodicité que nous ne maîtrisons pas car elle est souvent dictée par l'Organisme extérieur qui veille sur notre sécurité.

Un seul oubli de la dernière mise à jour d'un mot de passe, dans cette chaîne, et vous vous trouvez à patienter sur votre palier à attendre le passage du « serrurier ».

Ainsi les consignes de sécurité destinées à préserver la confidentialité et l'intégrité de vos informations apparaissent comme autant d'obstacles potentiels à leur disponibilité.

Ce qu'il faut absolument éviter

Deux anecdotes

Au cours d'un passage dans un bureau de la CNAV (Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse), simple assuré, j'ai entendu les employés se lancer, à haute et intelligible voix, le mot de passe qui semble être le standard permanent de l'Institution. Heureusement, aucun assuré présent n'avait d'intention maligne à l'égard d'un futur pourvoyeur de liquidités.

Il y a une vingtaine d'années, nous montrions à un client les fonctions de sécurité d'un nouvel ordinateur (complètement périmé aujourd'hui). Il était déjà possible de filtrer, au moyen d'un mot de passe, l'accès de certains programmes ou de certaines données.

Le client inquiet : « Si j'oublie mon mot de passe ? ».

Le technicien : « Pas de problème, vous avez là un fichier qui contient en clair la liste des fichiers protégés avec leur mot de passe ».

Le client : « Et ce fichier est naturellement protégé par un mot de passe ? ».

Le technicien pour rassurer son client : « Bien sûr que non – sinon personne ne pourrait vous dépanner ! ».

Des pratiques courantes et dangereuses à proscrire

Bannir les classiques (ce qui revient à laisser la porte de votre appartement, ouverte) :

- PASS - PASSWORD ;
- Suite en progression arithmétique 12345678 - ABCDEF ;
- Répétition du même caractère : 11111111 - AAAAAAAAAA ;
- Trigramme personnel : ACO - pour Alain Coulon.

S'interdire de laisser traîner ses mots de passe : autocollant sur l'écran, liste sous le clavier, etc. (ce qui revient à mettre la clé de votre appartement dans la boîte aux lettres).

Le choix stratégique

Pour le reste après avoir respecté ces consignes, vous devrez faire un choix en fonction de vos objectifs, selon que vous favorisez la disponibilité ou la protection. Sans vouloir résoudre cette quadrature, nous préconiserons deux séries de recommandations dans ces deux cas opposés.

Nous qualifierons de méfiants ceux qui privilégient la confidentialité et l'intégrité. Nous qualifierons de distraits ceux qui craignent d'oublier leur précieux sésame ou de ne pouvoir le composer.

Des conseils pour les méfiants

Les guides fournissent les conseils classiques suivants pour renforcer la robustesse.

- Éviter les noms trop familiers : noms de famille – prénoms des enfants.
- Éviter les mots du dictionnaire.
- Éviter les noms courts : pas moins de 8 caractères.
- Mélanger quelques caractères spéciaux mais attention à ceux qui disparaissent de certains claviers (lettres accentuées sur les claviers anglo-saxons).
- Éviter de crypter vos mots de passe en les écrivant, sur votre agenda, de droite à gauche.

Voici une petite recette mnémotechnique dite de la **méthode poétique**. Prenez les premiers caractères d'une phrase. Par exemple. « Taisez-vous, des oreilles ennemies vous écoutent ». ce qui donne en supprimant les articles : TVOEVE

Intercalez une chaîne sans fin de quelques (4 dans cet exemple) caractères spéciaux (par exemple ; ; ? /) dont vous changez le point d'entrée. Ce qui donne « T?V/O,E;V?E/ ».

La même chaîne avec le mot ADELI deviendrait « A,D;E?L/ ».

Des conseils pour les distraits

Certains vivent dans la crainte d'égarer un mot de passe trop bien conservé.

Certes, on pourrait utiliser le même mot (ou ses déclinaisons) sur tous les systèmes, ce qui serait une espèce de passe pour l'individu. Malheureusement, certains codes sont attribués sans qu'il soit possible de les modifier. Ceux qui, astucieusement, soulageaient leur mémoire en itérant sur deux ou trois mots de passes se trouvent coincés par les perfectionnements, destinés à les protéger contre leur propre négligence. Désormais, ces serrures possèdent des mémoires d'éléphant et leur interdisent de reprendre un mot déjà utilisé.

Il reste quelques conseils pour éviter les trous de mémoire :

- Construire votre mot de passe à partir d'un mot qui apparaît sur l'écran d'accueil ;
- Constituer un fichier qui contient la liste de tous vos mots de passe et auquel on accède ... par un unique mot de passe ; vous pouvez confier la conservation de cette liste à un coffre-fort hébergé par un site distant ; là encore, il vous faudra montrer patte blanche, en déclinant un mot de passe. On ne sort pas du piège de la clé de la boîte à clés. ▲

Alain Coulon
Secrétaire d'ADELI



Square des Utilisateurs

Petit guide Word 97

à l'usage de ceux qui veulent gagner du temps

Mieux vaut tard que jamais. Voici un mini-guide Word 97, qui vous permettra d'éviter les pièges les plus fréquents de ce traitement de texte un peu trop compliqué.

Si vous avez déjà Word 2000, je suis sûr qu'une partie des recettes de cuisine vous sera encore utile. Sinon, personne ne vous empêche de nous faire parvenir un mini-guide Word 2000. Nous le publierons avec plaisir dans un prochain numéro.

À qui s'adresse ce mini-guide ?

Ce mini guide ne s'adresse pas à vous si...

- vous avez travaillé au support technique de Microsoft,
- vous venez de suivre un stage intensif Word 97,
- vous avez déroulé le didacticiel Word 97 en entier,
- vous n'écrivez pas de documents sous Word,
- vous aimez passer vos nuits et vos week-ends à mettre en forme vos documents,

Il s'adresse à vous si... vous voulez vous consacrer le plus gros de votre temps au contenu de vos documents, et laisser votre traitement de texte faire son travail de mise en forme avec le plus d'efficacité possible.

Les fonctions de Word à éviter dans toute la mesure du possible

Les tabulations

La tabulation est un mécanisme qui nous arrive tout droit de la machine à écrire. Sur une vieille Remington, quand un comptable voulait faire un tableau, il n'avait que ce moyen. D'où son nom. C'était bien pratique, bien qu'un peu bruyant.

Les vieux traitements de texte, qui ne disposaient pas de la fonction tableau, ont repris cette facilité. Pour respecter le sacro-saint principe de compatibilité ascendante, il est arrivé jusqu'à nous, et en l'an 2000, on la traîne encore comme un boulet.

Si vous écrivez une lettre d'une page, c'est bien pratique. TAB, et toc !

Dans tous les autres cas, méfiez-vous du TAB.

Pourquoi ?

Les tabulations sont définies dans la description du paragraphe. Elle peut donc être définie soit dans la feuille de style, soit dans le paragraphe lui-même, en direct. Si vous mélangez des paragraphes provenant de documents différents, les tabulations sont organisées différemment d'un paragraphe à l'autre. Du coup, votre texte, qui était bien ordonné, se retrouve complètement « arrangé » de manière aléatoire.

Moralité : pour tabuler, faites un tableau, pas une tabulation.

Cette recommandation est d'autant plus valable que vos TAB sont nombreux.

Si, malgré tout, vous voulez tabuler à tout prix en utilisant les tabulations, souvenez-vous que vous pouvez les définir dans le style (et pas seulement directement sur le paragraphe).

Les tabulations, bis

Pour tout arranger, les puces et numéros, dont on parlera tout à l'heure, utilisent une tabulation (entre la puce et le texte). Tout ça se mélange, selon un algorithme magique connu de Microsoft et lui seul. Raison de plus pour les éviter.

Une manière d'éviter les tabulations après un numéro de titre (seulement un numéro de titre hiérarchisé, pas un numéro de liste ni une puce, malheureusement) consiste à faire la commande (tenez-vous bien !) :

Format / style / modifier / format / numérotation / personnaliser / plus / faire suivre de... / blanc

Étonnant, non ? C'est ce que j'ai utilisé pour faire les titres de ce document.

Les fonctions à éviter neuf fois sur dix

Les sauts de ligne

Sur ma vieille Remington, une ligne blanche servait à aérer le texte.

Sur un traitement de texte moderne, elle peut aussi servir à ça, mais on fait beaucoup mieux.

Si vous avez besoin de rajouter des lignes blanches partout, c'est que vos espacements ne sont pas judicieusement choisis. Examinez ce texte. Il n'y a pas une ligne blanche ! Tous les espacements sont automatiques. Sur un gros rapport provenant de l'intégration de documents divers, les sauts de ligne intempestifs peuvent aboutir à quelque chose de très laid.

Avantage de l'espacement défini dans le style : si aucune ligne blanche ne se trouve sur un texte, il est facile de changer les écartements en faisant des modifications « en masse », dans la feuille de style. Dans les autres cas, c'est la galère.

Les sauts de ligne doivent être réservés à quelques cas particuliers, par exemple avant ou après une figure ou un tableau. En réalité, même dans ce cas là, on peut les éviter, mais il faut être bien organisé et être un pro de la feuille de style.

Pour éliminer tous les sauts de ligne intempestifs, faites un remplacement. Remplacez « marque de paragraphe – marque de paragraphe » par « marque de paragraphe » avec *Edition / remplacer / plus / spécial*.

Les sauts de page

On utilise souvent des sauts de page pour améliorer la présentation. Par exemple, quand plusieurs paragraphes doivent se trouver dans la même page, ou qu'un paragraphe ne doit pas être coupé en deux.

Le problème, c'est que si on gonfle le texte amont, qu'on ajoute des paragraphes, etc., ça ne marche plus. Il faut tout recommencer, encore et encore à chaque modification. Énervant !

Word a prévu le coup, largement, et cette fois, ça marche bien. Ça s'appelle les enchaînements (commande *format / paragraphe / enchaînements*) :

si vous voulez un saut de page avant un titre, cochez *saut de page avant*, de préférence dans la feuille de style.

si vous voulez qu'un paragraphe ne soit pas coupé, cochez *lignes solidaires*.

si vous ne voulez pas que la première ligne d'un paragraphe traîne toute seule en bas d'une page (orpheline) ou que la dernière ligne d'un paragraphe traîne toute seule en haut d'une page (veuve), cochez *éviter les veuves et les orphelines*.

si vous voulez que plusieurs paragraphes tiennent sur une page, sélectionnez ces paragraphes et cochez *paragraphes solidaires*.

Bien entendu, si vous avez une grosse quantité de sauts de page intempestifs, vous pouvez les éliminer d'un coup avec *édition / remplacer / plus / spécial*.

N'abusez pas de la fonction *paragraphes solidaires*. Si tous les paragraphes sont solidaires, Word ne pourra pas tous les mettre tous dans la même page, quoi qu'il arrive. Si vous demandez que tous les paragraphes soient solidaires, ce sera comme si vous n'aviez rien fait.

Sachez toutefois que dans ce document, il n'y a pas un seul saut de page forcé. Je n'ai utilisé que les fonctions *paragraphes solidaires* et *lignes solidaires*, ainsi que le saut de page avant dans le style Titre 1.

Les puces non domestiquées

Depuis que l'imprimerie existe, on utilise des puces et des numérotations. Des puces, il y en a de toutes les formes, tailles et couleurs.

Le problème, c'est que la gestion des puces avec Word n'est pas des plus claires. Quand vous « pucez » un paragraphe, par exemple en cliquant sur la commande *puce*, Word choisit le dernier style de puce utilisé. Si, dans un rapport, on utilise des paragraphes de sources différentes, c'est l'enfer. Vous n'obtenez plus jamais les puces que vous imaginez. Homogénéiser les puces de dix ou vingt documents différents tourne au cauchemar. Pour corser le tout, la distance entre la puce et le texte est réglée par une distance de type « tabulation » (satanée tabulation, je te hais).

Moralité : le comportement de Word est imprévisible, ce qui est un défaut majeur.

La solution, c'est de créer un style « à puce », comme le recommandent les maisons d'édition. Il faut réfléchir à l'usage qu'on en fera, pour éviter de multiplier les styles. Cette solution est d'autant mieux applicable et d'autant plus valable que l'on travaille sur des documents communs (ouvrage collectif, proposition commerciale, ...).

D'autre part, il faut, pour des raisons esthétiques, éviter d'utiliser plusieurs styles de puces différentes et limitez-vous, pour rédiger un rapport, à deux niveaux de puce.

Les retraits

Le retrait de texte, en utilisant le bouton « augmenter le retrait », c'est bien pratique.

Le problème, c'est que la distance de retrait par défaut est égale à la distance des tabulations définies pour le paragraphe. Résultat : quand on mélange des textes, c'est l'enfer !

Parade : ne pas utiliser les retraits « spontanés ». L'idéal est de créer un style avec retrait, après mûre réflexion pour éviter de multiplier le nombre de styles. Cependant, dans un document destiné à être industrialisé (intégré dans un rapport, par exemple), il faut éviter de fabriquer des styles à gogo. A vous de juger.

Les soulignements

Dans l'imprimerie, on ne souligne jamais (ou presque). Le soulignement appartient, comme les tabulations, au monde de la vieille Remington DeLuxe en fonte massive (la mienne pesait 11 Kg).

Le soulignement, d'après les imprimeurs, n'est pas esthétique.

D'après les ergonomes, pas lisible.

Maintenant, à vous de juger.

Les mises en forme multiples et foisonnantes

Un mot en italique, ou en gras, permet de le mettre en valeur.

Un texte truffé d'italiques, de gras, de majuscules (sans parler des soulignements) n'a plus aucun effet positif sur le lecteur. Par contre, le texte devient moins lisible, et nettement moins esthétique.

Remarquons que la mise en italique est obligatoire pour les mots et expressions latines et étrangères, et pour les expressions nouvelles.

Exemple :

« Je n'ai pas inventé tout ça *ex nihilo*. Je suis cependant *a priori* conscient que l'application de tous ces conseils à la fois peut conduire à un *double-bind*. »

Les noms propres (de personnes, d'entreprise, etc.) doivent de préférence être mis en *petites majuscules*. Exemple :

« Cet article a été écrit par YVES CONSTANTINIDIS pour ADELI ».

Les polices multiples et variées

Il y a des centaines de polices utilisables par Word. Depuis Gutenberg, on n'arrête pas d'inventer des polices. Il faut cependant savoir qu'un journal comme *Le Monde* utilise deux polices seulement, et leurs variantes. Les éditions *Hermès* ne veulent qu'une police, *Times New*, en deux versions, romain et en italique.

D'une manière générale, quel que soit le type de document, le *maximum maximorum* est trois. Pour un texte technique ou un rapport de consultant, c'est deux. Et si on ne veut prendre aucun risque ? Une seule police ! On ne risque pas de commettre une faute de goût de cette façon.

À utiliser pour être plus efficaces quand on travaille à plusieurs

Le titrage des tableaux

Faites la commande *tableau / titre*, après avoir sélectionné la première ligne d'un tableau. De cette manière, si votre tableau est coupé en deux par un saut de page, la première ligne du tableau se retrouvera également sur la page suivante.

Les feuilles de style

La gestion des styles est fort complexe sous Word 97.

Il faut savoir que les styles des paragraphes et des caractères sont définis à plusieurs niveaux.

- Dans la feuille de style par défaut (Normal.dot)
- Dans la feuille de style particulière (adeli.dot)
- Dans la liste des styles associée à un fichier (mon_article.doc)
- Dans chaque paragraphe (mise en forme individuelle d'un paragraphe).

Vous pouvez définir un style dans la feuille Normal, le redéfinir à nouveau dans rapport.dot, le redéfinir une troisième fois dans mon_article.doc en le répercutant ou non dans rapport.dot et modifier chacun des paragraphes individuellement.

Un vrai méli-mélo en perspective, surtout quand on ne connaît pas les règles de priorités entre les différentes définitions de styles.

C'est trop long à expliquer ici. Lancez Word et faites :

? / *sommaire et index / index / styles*

Copie de styles de fichier à fichier

Quand vous faites un *copier/coller* d'un paragraphe entre deux fichiers,

- si le style du paragraphe que vous copiez existe déjà dans le document récepteur, le paragraphe prend les mises en forme du document récepteur,
- si le style n'existe pas dans le document récepteur, il y est rajouté avec les mises en forme décrites dans le document origine.

D'autres règles de gestion existent, mais elles ne sont pas claires. Si certains d'entre vous les connaissent, merci de me les communiquer.

Trucs et astuces pour gagner du temps individuellement.

Le raccourci Ctrl-Q

C'est la baguette magique de Word

Sélectionnez un, deux ou plusieurs paragraphes, ou tout le texte. Faites Ctrl-Q et voyez le résultat. Le paragraphe reprend sa forme d'origine, telle que décrite dans le style.

Exemple :

« Toi, dont l'œil noir connaît les profonds arsenaux
Où dort, enseveli, le peuple des métaux
Ô Satan, prends pitié de ma longue misère !.
Toi qui, pour consoler l'homme frêle qui souffre,
Nous appris à mêler le salpêtre et le soufre.
Ô Satan, prends pitié de ma longue misère ! »

Devient :

« Toi, dont l'œil noir connaît les profonds arsenaux
Où dort, enseveli, le peuple des métaux
Ô Satan, prends pitié de ma longue misère !.
Toi qui, pour consoler l'homme frêle qui souffre,
Nous appris à mêler le salpêtre et le soufre.
Ô Satan, prends pitié de ma longue misère ! »

Le raccourci Ctrl-espace

C'est encore une baguette magique de Word.

Sélectionnez un, deux ou plusieurs paragraphes, ou tout le texte. Faites Ctrl-espace et voyez le résultat. Les caractères reprennent leur forme d'origine, telle que décrite dans le style.

Exemple :

« Toi, dont l'œil noir connaît les *profonds arsenaux*
Où dort, enseveli, le *peuple* des métaux »

Devient :

« Toi, dont l'œil noir connaît les profonds arsenaux
Où dort, enseveli, le peuple des métaux »

Des raccourcis personnalisés

Rien ne vous empêche de faire vos propres raccourcis clavier, en particulier pour les styles.

Faites *Format / style / modifier / touches de raccourci*.

Personnellement, j'utilise Alt-N pour passer en style normal. Quand on a environ 1000 paragraphes à redresser, ça aide !

Le Shift-F3

Autre baguette magique. C'est une bascule à trois états, qui joue sur les majuscules. Je vous montre sur un exemple.

Texte original :

Ce n'est pas la crainte de la folie qui mettra en berne le drapeau de l'imagination (A. Breton)

Un coup de Shift-F3 :

CE N'EST PAS LA CRAINTE DE LA FOLIE QUI METTRA EN BERNE LE DRAPEAU DE L'IMAGINATION (A. BRETON)

Un deuxième coup de Shift-F3 :

Ce N'est Pas La Crainte De La Folie Qui Mettra En Berne Le Drapeau De L'imagination (A. Breton)

Ça peut aider.

La correction automatique

La correction automatique peut être la pire ou la meilleure des choses. Faites *outils / correction automatique / correction automatique* et définissez des mises en formes automatiques en plus de celles prédéfinies.

Par exemple, taper des crochets peut être fastidieux. J'ai fait remplacer « ((» par « [» et «)) » par «] ». Je gagne en temps et en énervement.

Cependant, il y a des tas de « corrections » dont vous ne voulez pas. En particulier des mises en forme et des forçages de style, d'une ergonomie plus que douteuse. Allez dans *correction automatique* et décochez les options qui ne vous intéressent pas.

Qui a écrit ce document ?

Il est bon que l'on sache qui est l'auteur d'un document, pour le retrouver quand on a des questions à lui poser. Pour cela, il faut que l'auteur s'identifie.

Faire *outils / options / utilisateur* et mettre votre nom et prénom, ainsi que votre trigramme. Vous serez identifié.

Si vous désirez garder l'anonymat pour un document donné (utile pour certains rapports remis au client) faites *fichier / propriétés* et effacez votre nom.

Récapitulatif

Ce qu'il faut éviter, et par quoi le remplacer

Éviter	Remplacer par
Sauts de page intempestifs	Mise en forme paragraphe (enchaînements)
Sauts de ligne intempestifs	Mise en forme de paragraphe (espacements)
Sauts de caractères intempestifs (tabulations)	Tableaux
Puces en liberté	Puces apprivoisées
Retraits intempestifs	Mise en forme (retrait) au niveau du style
Polices multiples et variées	Le moins de polices possible

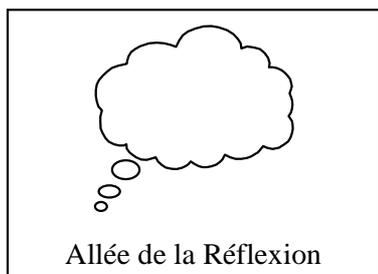
Pour gagner du temps

Pour...	Faire...
Avoir la mise en forme originale (caractères)	Ctrl-espace
Avoir la mise en forme originale (paragraphe)	Ctrl-Q
Basculer majuscules / minuscules	Shift-F3
Maîtriser la correction automatique	Menu outils / correction automatique
Faire des mises en formes répétées	Programmer des raccourcis clavier
Tout savoir sur Word	Menu ? / sommaire et index / index

Et voilà ! avec quelques essais, je suis sûr que votre productivité sera multipliée par deux. Cela vous laissera plus de temps pour soigner la grammaire, le style, et les exemples.

Avez-vous d'autres idées ? communiquez-les moi, je le mettrai dans la prochaine version de ce document.

Yves Constantinidis
Consultant BSGL
Bull Stéria Génie Logiciel



AN 2000, J+180

Plans de continuité An 2000 : Comment s'en resservir ?

Ouf! C'est fait. Le passage de l'an 2000 s'est effectué sans encombre. « Passage de non-Bug » diront certains. Et aujourd'hui de penser, les investissements n'ont-ils pas été surdimensionnés ? Et dans ce cadre, les plans de continuité ont-ils eu leur raison d'être ? Oui, si l'on a fait en sorte que les éléments du plan puissent être réutilisés.

Replaçons-nous six sept mois en arrière. Bon nombre de directions générales craignaient de voir les systèmes informatisés indisponibles, au point, dans certains cas, de mettre en péril la survie de leur entreprise. Par conséquent, la plupart d'entre elles ont su prendre les mesures adéquates par la conduite de processus (inventaires, changements, tests etc.) et par la mise en œuvre **de plans de continuité**. Ces derniers ont, certes, coûté, mais ils pourront être réutilisés dans le futur, à condition toutefois d'avoir suivi la démarche convenable.

Avant tout concevoir un plan modulaire ...

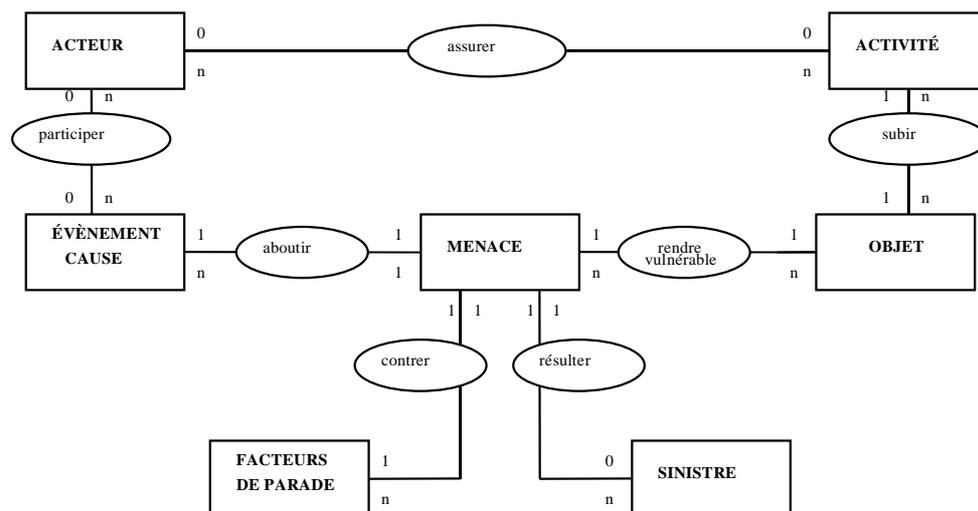
Un plan de continuité n'est pas un processus unique, mais une **gamme de solutions à mettre en œuvre**, compte tenu de la nature de l'incident qui survient. C'est pourquoi il est préférable de parler plutôt de modules exécutables, déclenchés à la suite d'un événement indésirable. C'est la nature de l'impact qui décide du type de plan de secours à mettre en œuvre. L'ensemble de ces modules constitue alors le **plan de continuité** de l'entreprise, dans la mesure où chacun d'entre eux a pour objectif de se porter garant de la continuité de service, face à la réalisation d'une menace spécifique. **Le plan de continuité est stable, mais il n'est qu'un canevas**. En revanche, les modules évolueront. Certains mourront, d'autres naîtront. L'entreprise vit. Ses composants changent, son environnement aussi avec les risques associés.

Mais, avant de bâtir un tel plan, il faut construire un référentiel définissant sa structure de fonctionnement.

Quelle doit être la constitution du référentiel ?

Penser mécanique du risque avant de construire le système

Avant de l'élaborer, il importe de bien comprendre **ce à quoi il doit répondre**. En fait, il doit permettre la mise en place d'un système chargé de diminuer les risques. Or ces derniers sont issus d'une « mécanique » dont les composants pourraient être modélisés comme suit :



Ce modèle, présente les ressources (acteurs, activités, objets) faisant face aux éléments du risque. Quels sont-ils ?

Au centre se trouve la menace. Une menace est un **danger** engendré par un ou plusieurs événements et dont **la réalisation provoque un sinistre**. Ces événements peuvent survenir à tout moment ; de plus, l'apparition de certains d'entre eux n'est précédée d'aucun signe précurseur, ce qui les rend totalement imprévisibles donc indétectables.

La menace est permanente ; elle ne provoquera un sinistre, sur un objet, que si elle se déclenche. C'est pourquoi elle est **indépendante du système**. Dans ces conditions, le risque est **la probabilité de voir une menace se réaliser** pour engendrer un sinistre. Le risque est plus une mesure, un résultat, qu'une entité en elle-même.

Cette probabilité est fonction de la menace, elle-même, et de la facilité avec laquelle un système peut être atteint, c'est à dire de la **vulnérabilité**. Dans le modèle, elle est exprimée par la relation « Menace Objet ». De fait, il est clair que réduire les risques consiste à prendre des mesures pour diminuer la vulnérabilité de sa cible, afin de garantir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité du système d'information à protéger. Apparaissent donc deux grands axes, d'un côté celui des risques, de l'autre celui des parades avec pour enjeu, le patrimoine au centre. Il faut donc recenser les éléments qui constitueront le référentiel, et les classer ensuite sur ces deux axes.

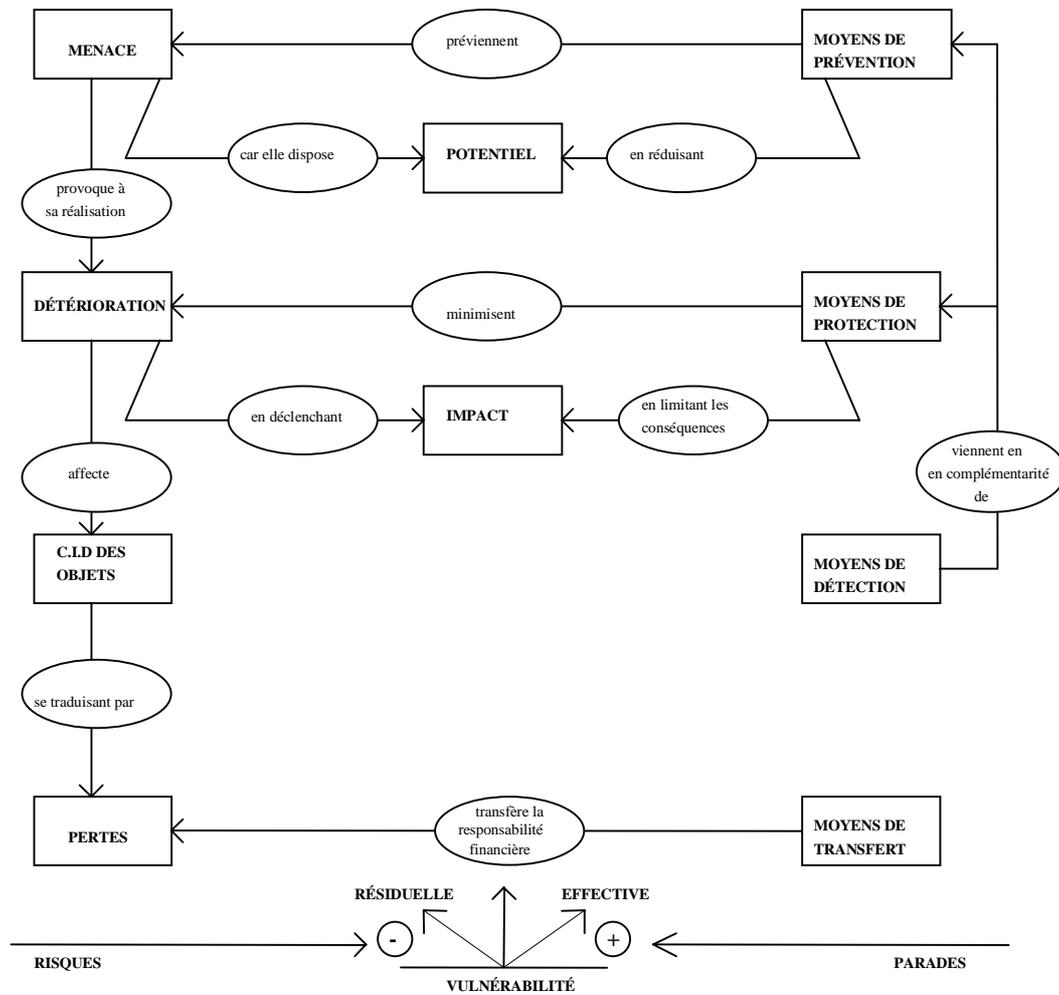
Classer les entités sur 2 axes

Définir les entités, supportant le référentiel, fournit un cadre de réception permettant de répertorier les agressions, d'évaluer l'impact sur le système et d'installer des parades pour les contrer. De ces parades, seront issus les processus constituant le plan de continuité.

L'identification des entités repose donc sur une double classification :

- celle des risques ;
- celle des parades.

Le modèle suivant en définit le principe. La partie gauche du schéma présente les entités qui constituent la classification des risques. Face à ces entités, correspondent des facteurs de parades, représentés sur la partie droite du schéma. Ce sont les moyens chargés d'agir non seulement sur les entités du risque mais plus précisément sur les éléments (situés au centre du schéma) destinés à évaluer l'importance du risque encouru.



Tout d'abord classer les risques selon leur dynamique

Les menaces

La menace exprime un danger permanent, ce qui ne veut pas dire qu'elle va obligatoirement se réaliser. Les différentes origines sont :

- l'environnement physique ;
- l'accident ;
- la malveillance ;
- l'environnement social.

Les dangers de l'environnement physique émanent de deux origines.

- La première origine regroupe les événements météorologiques exceptionnels (orages, pluies diluviennes etc.) et les phénomènes naturels tels que les catastrophes à caractère événementiel (tremblements de terre, crues, glissements de terrain etc..).
- La seconde identifie les agressions industrielles. Citons pour mémoire, les vibrations, les sectionnements de câbles lors de travaux d'un chantier public ou encore l'explosion dans un centre industriel.

Toutes ces agressions sont *externes* à l'entreprise.

L'accident peut avoir une origine humaine ou non. Il peut être de nature physique (il s'agit alors d'une *panne*) ou logique (on parle, dans ce cas, d'*erreur*). Les pannes sont diverses : court-circuit, fuite d'eau, erreur disque sur un ordinateur etc. Les erreurs peuvent émaner de la maladresse d'un individu

ou résulter des conséquences du déclenchement d'une panne. Elles se retrouvent souvent dans la conception, la réalisation et l'exploitation des applications informatiques.

Ce qui caractérise la malveillance, c'est l'*acte voulu* et effectué par un individu pour détériorer volontairement une ressource. Il faut donc distinguer :

- le sabotage matériel ou immatériel ;
- le détournement. (logiciel, informations, fonds) ;
- le vol de matériels ;
- la violation d'accès.

Enfin, il ne faut pas oublier que des préjudices peuvent résulter de l'indisponibilité de telle ou telle catégorie du personnel. Les causes peuvent être diverses : grèves, départs imprévus, indisponibilités brutales etc..

Les détériorations

La détérioration n'est effective que si, et uniquement si, la menace s'est réalisée. En conséquence, la définition pourrait être la suivante « La détérioration est l'action consécutives à la réalisation d'une menace, provoquant des dégâts qui causent un préjudice financier et moral. ».

Concernant les détériorations, il est nécessaire de distinguer :

- l'altération, qui exprime le fait qu'un processus ou une information fournit un résultat différent de celui auquel on est en droit de s'attendre ;
- la dégradation, qui provoque une baisse des performances dans la réalisation ou l'exécution d'un processus ;
- l'endommagement d'une ressource, qui l'empêche provisoirement de fonctionner ;
- la destruction d'une ressource, qui implique sa reconstruction ou son remplacement ;
- l'utilisation parasite, qui met involontairement une information à la disposition d'un tiers.

À cela, il faut ajouter qu'une détérioration peut être ponctuelle, évolutive ou répétitive. Elle est :

- ponctuelle, lorsqu'il s'agit d'un acte unique et immédiat ;
- évolutive, lorsqu'elle s'étend naturellement ;
- répétitive, lorsqu'elle provoque des dégâts par occurrences successives.

L'impact C.I.D

À détérioration égale, le préjudice différera bien entendu, suivant les objets touchés. En effet, nous avons précédemment précisé que tout objet avait une valeur en terme de C.I.D, (Confidentialité, Intégrité, Disponibilité).

Aussi l'impact des menaces et détériorations peut-il se répartir de la façon suivante.

C.I.D	menaces type	détériorations
confidentialité	Détournement Vol Violation d'accès	Divulgarion Utilisation parasite
intégrité	Accident (erreur) Sabotage Violation d'accès	Altération Endommagement Destruction
disponibilité	Accident (panne) Sabotage Violation d'accès	Dégradation Endommagement Destruction

La perte

Lorsqu'un sinistre est déclaré, l'entreprise doit accomplir des actions destinées à rétablir la situation initiale. Bien entendu, ceci engendre des coûts qui constituent le montant de la perte. La méthode MARION recense ces coûts de la façon suivante :

- le dommage matériel, qui correspond aux frais occasionnés par la réparation ou le remplacement du matériel ainsi que les frais annexes ;
- les frais supplémentaires, qui sont engendrés par la mise en œuvre de moyens spécifiques pour revenir à un état normal (exemple : le plan de secours) ;
- les pertes d'exploitation, qui se traduisent par une diminution de la marge brute de l'entreprise ;
- les pertes de fonds et de biens, qui correspondent à la disparition de biens financiers et de biens matériels en stock ;
- les autres pertes, qui correspondent à des frais divers.

À cela, il faut ajouter que toutes les pertes ne sont pas logées à la même enseigne.

En effet, rétablir une situation peut prendre un certain temps. En conséquence, entre le moment où sont constatés les dégâts et le retour à la normale, se déroule une période qui peut être segmentée en trois phases.

- La première phase voit la réalisation de la menace. La perte est directement issue de la détérioration. À ce stade, on constate les dégâts pour un certain montant permettant de répondre à la question : "*Pour combien dois-je m'assurer ?*".
- La deuxième phase correspond au temps de réparation. Seront pris en compte les frais engendrés pour reconstruire le système d'information.
- Enfin, la troisième phase marque le passage au retour « *officiel* » à une situation normale. Néanmoins, là encore certaines pertes peuvent être comptabilisées. Dans ce cas, elles résultent de dysfonctionnements.

Ainsi, les pertes peuvent être réparties de la façon suivante.

	DÉTÉRIORATION	RÉPARATION	REPRISE
DOMMAGE MATÉRIEL	Pertes de valeur Coûts d'expertise	Coûts de réparation Coûts de remplacement Coûts d'étude	
FRAIS		Coûts de transport Coûts de location Personnel de secours Agiors Frais de restauration Primes et heures supplémentaires.	Frais de ressaisie Primes et heures supplémentaires.
PERTES D'EXPLOITATION	Perte clientèle Impact fournisseur	Perte clientèle Impact fournisseur Perte de C.A	Perte clientèle Impact fournisseur Perte de C.A
PERTES DE FONDS ET DE BIENS		Vente de titres Renouvellement du stock	Renouvellement du stock
AUTRES PERTES		Frais de justice	

Ensuite, classer les parades sur leur finalité

Les facteurs de parade se regroupent en quatre classes :

- Les moyens de prévention ;
- Les moyens de protection ;
- Les moyens de détection ;
- Les moyens de transfert.

Les moyens de prévention

Les moyens de prévention sont des mesures prises pour empêcher la réalisation ou l'aboutissement de toute menace. Ceci a pour conséquence, de **diminuer la probabilité** de voir un risque apparaître. Différents niveaux d'interventions sont nécessaires.

- Il est possible d'agir sur les ressources en les occultant, (pas de publicité) ou en évitant les reprises (redondance de matériel et logiciel).
- Des barrages techniques peuvent être mis en œuvre en bloquant les voies d'accès aux ressources (surélévation du centre, blindage, badges magnétiques etc.) ou en limitant les habilitations à certaines personnes par des systèmes de filtrage et d'identification.
- Des mesures de motivation et de meilleure connaissance des problèmes constitueront des éléments intégrés dans une politique du personnel adaptée (catégories de sujets), une campagne de sensibilisation et de formation, des conditions de travail correctes etc. Il est clair que le responsable de ressources humaines doit être impliqué dans ce type d'actions.

Néanmoins, les moyens de prévention ne suffisent pas, ils doivent être complétés par des moyens de protection.

Les moyens de protection

Les moyens de protection sont des mesures prises pour **limiter l'ampleur d'un sinistre**, après la réalisation d'une menace. Dans ce cas l'objectif est d'en minimiser la gravité.

- Les mesures d'anti-propagation correspondent à un cordon sanitaire pour empêcher l'extension du sinistre. Peuvent être cités l'installation de portes coupe-feu et de fermetures automatiques de clapets de ventilation ; ou encore la mise en place de filtrage, destinés à vérifier l'état de cohérence des données avant diffusion de celles-ci.
- Le masquage de l'information se traduit par la mise en place d'une technique pour assurer la confidentialité des données transportées ; par exemple, le cryptage des messages sur un réseau.
- La certification des données permet de prendre des dispositions contre la perte ou l'altération des informations. Il faut s'assurer en particulier de l'authenticité de ces dernières en instaurant des droits d'utilisation et en pratiquant la redondance.
- La reconfiguration nécessite des moyens pour reconstituer le système d'informations qui n'est plus disponible en l'état. Ce genre d'action peut constituer un projet à part entière. C'est le cas typique du plan de secours.

Il est important de constater que tous ces éléments précités, constituent des garanties pour corriger, réparer, voire reconstruire des objets du système d'information.

Les moyens de détection.

Les moyens de détection complètent les deux précédents.

- Des mesures de motivation renforceront les actions de sensibilisation en montrant le risque réel encouru, et surtout ce qu'il implique, notamment du point de vue juridique.
- Des statistiques établiront la fréquence des incidents émanant des facteurs précédents, permettant ainsi d'entreprendre des actions pour bien localiser l'origine du problème. L'exemple peut être fourni par la fréquence d'invalidité d'un mot de passe, ce qui nécessite une recherche des conditions dans lesquelles ce dernier est désactivé.
- Des contrôles de cohérence, sans détecter obligatoirement l'origine du mal, permettent de confiner certaines informations afin de pouvoir confirmer leur validité.

- Des contrôles de charges suivent une évolution et déclenchent l'alerte lorsqu'un certain seuil est dépassé.

Concernant la détection, il serait opportun dans la classification des données, de réserver une classe spécifiant ce critère. Elle permettrait alors de répertorier dans le dictionnaire, tous les « *détecteurs* » pouvant se présenter sous la forme de ratios, de taux, de coefficients etc.

Les moyens de transfert

Les moyens de transfert sont des mesures cherchant à récupérer tout ou partie du montant du préjudice. En conséquence, il s'agit uniquement d'un transfert de responsabilité financière du risque sur des tiers. La plupart du temps, ces derniers sont représentés par les assurances.

Néanmoins, il faut signaler que l'action en justice permet de récupérer une partie des pertes, à condition toutefois que le dossier soit solide.

Enfin, évaluer la confrontation Risque Parade

Jusqu'à présent, nous avons présenté une classification des risques, et face à cette dernière nous avons établi une autre classification, celle des parades. Or, il est clair que les risques n'ont pas tous la même importance ; pour la simple raison que les menaces sont plus ou moins probables, et les détériorations, plus ou moins graves. Il faudra donc établir des mesures en rapport avec le risque encouru.

Pour ce faire, il est nécessaire de prendre en compte les éléments suivants :

- le potentiel de la menace ;
- l'impact de la détérioration.

Le potentiel

Le potentiel de la menace exprime le caractère plus ou moins plausible d'une agression susceptible de provoquer une détérioration. Son évaluation repose sur trois facteurs.

Nous distinguerons donc :

- Le niveau de perception du risque par l'agresseur qui ne mesure pas toujours l'importance des conséquences de son acte. Il y a véritablement une différence entre le risque perçu et le risque réel.
- L'ampleur des moyens d'évaluation de la capacité de réalisation d'une menace. Cette capacité peut avoir pour origine un niveau d'expertise, élevé de la part des acteurs ou bien un environnement géographique peu sûr.
- Enfin, l'exposition des ressources, pour lesquelles il est nécessaire de connaître l'attrait qu'elles représentent. Pour cela, il faut distinguer l'enjeu qui détermine l'avantage que peut avoir tel ou tel objet et le niveau de ciblage de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents. Est-elle la seule à avoir un objet privilégié ou est-elle une cible parmi tant d'autres ? Autrement dit, comment être en sécurité parmi ses voisins.

L'impact

L'impact mesure les conséquences d'une détérioration des objets. Tout comme la vulnérabilité, l'impact est intégral en dehors de toute mesure de protection. Il devient résiduel dans le cas contraire. Dès lors, l'objet est considéré en « état protégé ».

Profiter des projets Y2K pour établir le référentiel

À quoi ont servi les investissements des projets Y2K ?

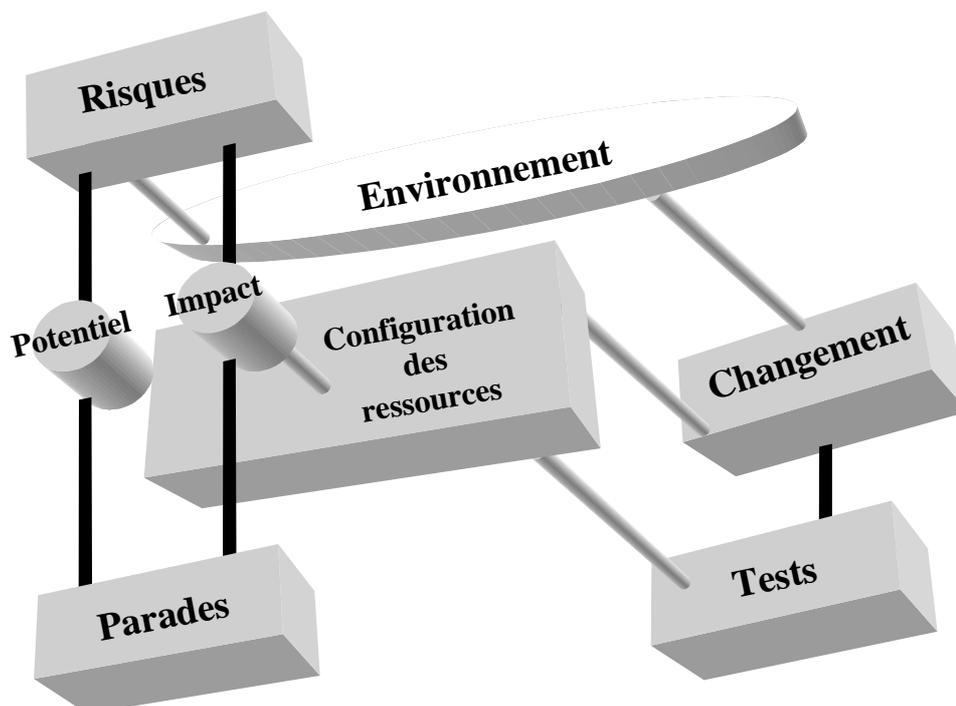
Globalement, à remettre à niveau l'état du patrimoine.

Mais dans le patrimoine, il faut non seulement inclure les objets, en tant que ressources matérielles et logicielles, mais aussi leur état de qualification et de protection. Il faut garantir le bon fonctionnement et la non altération du système traité.

Par conséquent, la gestion du référentiel composé de tous les éléments précédemment décrits, n'a de véritable efficacité que si elle fonctionne en adéquation avec :

- la gestion de configuration ;
- la gestion de changement ;
- la gestion des tests ;

Et ce comme suit :



Cette vision (très globale) présente le principe de fonctionnement. En y regardant bien, ce schéma fait apparaître deux éléments majeurs.

Tout d'abord, il met en valeur trois volets, chacun d'entre eux ayant une finalité bien précise.

Le premier volet est représenté par la relation triangulaire gestion de configuration (ressources), gestion de changement, gestion de qualification (tests). Dès lors qu'il y a changement, les objets le subissant doivent être confinés comme étant en état d'évolution. Ensuite les tests qualifient les objets. La finalité est dans ce cas de garantir l'aptitude des ressources au bon fonctionnement.

Le deuxième volet fait suite au premier. Il regroupe tous les concepts venant d'être décrits (risques, parades). Il s'agit alors d'établir l'impact du changement sur le plan de continuité. Objectif : garantir l'état de protection des ressources.

Mais cette garantie, n'est effective que si les menaces ont été revues en fonction de l'environnement. C'est le troisième volet établissant l'impact du changement sur ce dernier afin de faire évoluer la nature des menaces. Cela doit se faire dans le cadre d'une étude de potentialité.

Ensuite, le schéma met en évidence un processus où tous les éléments de sécurité sont inclus dans un cycle récurrent. Dès lors, il est possible de voir un plan de continuité évoluer avec les changements, à

condition toutefois que le *référentiel soit formalisé* et que *les règles de fonctionnement soient établies*.

De manière générale, les projets Y2K ont couvert ce cycle. Profiter du projet Y2K pour consolider une activité récurrente ne peut être que bénéfique.

À titre indicatif, le tableau suivant y établit les liens :

Cycle		Y 2 K	
SCHÉMA	PROCESSUS	ACTIONS	RÉSULTATS
Ressources	Gestion de configuration	Plan d'inventaire.	Dossiers d'inventaires
Changement	Gestion des changements	Plan de déploiement	Dossiers de suivi. Comptes rendus de suivi.
Test	Gestion de qualification	Plan de test	Protocoles CR de synthèse.
Risques /Parades.	Gestion de secours	Plan de continuité	Procédures dégradées.

Mais penser aussi que le référentiel est incomplet

Construire un référentiel pour supporter le plan de continuité permet de mettre celui-ci sur des rails, afin d'encadrer et de garantir son évolution. Mais le faire dans le cadre du projet Y2K, c'est aussi se limiter au champ d'actions lié à la problématique Y2K.

Toute menace découle d'un ou de plusieurs événements. Tout événement peut avoir plusieurs origines. Concernant notre sujet, l'origine qui prime est avant tout celle de l'accident technologique. A priori, sont exclus du champ d'autres événements tel que la catastrophe naturelle ou la malveillance. Par conséquent, maintenant que l'an 2000 est passé, et que le périmètre de survie de l'entreprise est identifié par le plan de continuité Y2K, il faut penser à *compléter le référentiel*, pour répondre à *l'ensemble des risques encourus*.

Pour conclure

Tout au long de notre réflexion, nous avons surtout cherché à présenter les concepts d'une structure permettant de supporter un plan de continuité. Dans ce domaine, nous savons qu'il n'existe pas de solution unique, car tout système doit être *adapté à son contexte*. Cependant, il importe d'intégrer cette notion dans *une dimension récurrente* pour ne pas se limiter à l'exécution d'un plan de secours une fois l'an, où des écarts dus aux évolutions sont constatés après coup.

Y2K était une menace prévisible dans sa date d'exécution. Par conséquent, chaque entreprise s'y est préparée. Mais cette situation est exceptionnelle. Exceptionnelle, car toute menace se réalise toujours inopinément et de fait déclenche un effet de surprise. Avoir profité de l'an 2000 pour concevoir le plan de continuité avec son référentiel est louable. Mais intégrer la menace Y2K dans *un référentiel déjà existant* est plus pertinent. Cela permet de faire évoluer un plan de continuité (déjà testé pour d'autres situations) à ce nouvel événement, *tout en répondant à la problématique du risque dans sa globalité*. Pensons à cette société en Charente maritime qui a dû appliquer son plan de secours non pas en réponse au « BOGUE AN 2000 » mais tout simplement parce que son centre informatique avait été inondé par la tempête de fin décembre.

Sur cet exemple, puissent les entreprises *intégrer cette dimension dans leurs forces vives !*

Pour approfondir la réflexion

D. GUINIER - Novembre 1991 - Sécurité et qualité des systèmes d'information Approche systémique - Éditions MASSON.

Cet ouvrage aborde la sécurité des systèmes d'information de l'entreprise, sous l'angle de l'analyse des systèmes et des processus. Y sont développés les problèmes, les méthodes et les solutions, le tout étayé par des études de cas.

J.P. JOUAS – A. HARARI – J.M. LAMERE – J. TOURLY - Septembre 1992 - Le risque informatique - Éditions d'organisation.

L'intérêt réside dans le travail de modélisation des risques. Le présent article s'est inspiré de cet ouvrage pour la classification et plus précisément l'évaluation du risque (potentialité et impact).

ISO 13 335 – Information technology – Guidelines for the management of IT Security 1996 - 1998.

Cette norme a une approche plus globale. Elle ne fait pas la distinction entre les mesures de prévention et de protection, ni entre l'impact et la potentialité. Elle se positionne sur le principe que les parades protègent des menaces afin de réduire les risques. Ces menaces exploitent les vulnérabilités des ressources qui ont une valeur potentielle en terme d'impact sur les activités de l'entreprise. Les liens entre le management de la sécurité et la gestion de configuration et la gestion des changements y sont clairement exprimés.

ADELI-IQSL - 1997 - Le PÉRILoscope 97 - Maîtriser les risques des projets informatiques

*Voici une étude qui s'adresse plus particulièrement aux praticiens. À partir de la norme précédente, cet ouvrage, disponible auprès d'ADELI, propose une démarche rigoureuse pour identifier, maîtriser et gérer les risques, dans le cadre d'un projet de développement. Il est accompagné d'un recueil pratique très complet des **techniques** et des **outils de management** des risques.*

Laurent HANAUD
Membre du comité d'ADELI



Chemin de la Liberté

e-lettrisme

Les nouveaux jeux de mots

Dans la précédente lettre n° 39 d'avril 2000, nous vous avons présenté :

- d'une part, le « hibizness » - approche du commerce électronique

- d'autre part, les « ware » - variations sur les terminaisons phonétiques en « ouère ».

Ces deux courants de pensée se rejoignent pour vous soumettre ces jeux de mots¹ à utiliser, pour agrémenter vos exposés.

Nous vous conseillons d'en user avec modération, après avoir éliminé ceux que certains de vos auditeurs qualifieraient de mauvais calembours.

e-alta	Partage global
e-bernation	Écran de veille
e-bis	Début d'une e-tération, précède e-ter
e-bou	Chouette, la fin des problèmes
e-care	Pilote d'essai
e-chtyosaure	Poisson archivé
e-ci	Adresse exacte
e-conoclaste	Refuse d'obéir aux icônes
e-cosaèdre	Cube à 20 faces
e-da	À Moscou : accusé de réception (avis russe)
e-dalgo	Avant Jacquet
e-dé	Fruit du hasard
e-dentité	Doit se décliner à chaque connexion
e-déologie	Intégration de doctrines
e-deux	Aussi laids l'un que l'autre
e-diotisme	Jargon du web
e-doine	Particulièrement adapté aux contrôles d'accès
e-drogène	Du gaz dans l'eau
e-dylle	Née d'un nez à nez sur le net
e-gloo	Confinement dans un environnement glacial
e-gnifuge	Pare-feu
e-larité	Joie bruyante déclenchée par une bourde logicielle
e-letvillaine	Département au genre incertain
e-liade	e-stoire ancienne

¹ Le « e- » se prononce toujours « i » comme dans simili.

Nous avons « fonétisé » quelques orthographes usuelles afin de faciliter la lecture à haute voix.

e-licite	Pirate
e-limité	Durée de connexion, promise par le fournisseur d'accès
e-lisible	Contrat de licence
e-lettré	Anglophobe sur le web
e-logique	Logique selon Microsoft™
e-lotier	Superviseur d'espace urbain
e-lusion	Miroir électronique
e-lustre	Éclaire les célébrités
e-mage	Traits d'un gourou de la nouvelle économie
e-malaya	Procédure d'escalade
e-mense	Fortune de Bill Gates
e-mergé	A traversé l'IHM
e-na	Bien fait pour l'Institut National Audiovisuel !
e-no	Déni d'un cycliste breton
e-nocent	Fêtard hors de cause
e-ode	Poème teinté
e-ota	Retira très peu
e-per	Préfixe qui grandit
e-perbole	Progression des valeurs du Nasdaq
e-périte	Virus gazeux
e-pertexte	Mots fléchés
e-phigénie	À sacrifier avant de naviguer
e-pipop-houra	Commande livrée par le cybermarché
e-pique	À cheval, pour un concours
e-pocampe	Cheval zippé
e-pocrate	Serment de praticien (ne pas confondre avec le serment d'e-vrogne)
e-pocrite	Crypte ses sentiments
e-popotame	Capacité à formater
e-psofacto	Synchronisé et simultané
e-rak	Champ d'e-drocarbures
e-ran	République e-slamique
e-rascible	Sujet à des colères, ne pas e-riter
e-rédentiste	Opposé au commerce électronique
e-réel	Virtuel
e-régulier	Fraudeur
e-réparable	Incident fatal
e-responsable	Chef d'un projet informatique
e-révocable	Commande e-réversible
e-ridium	Réseau téléphonique jeté en l'air
e-rodeputa	Cri d'un espagnol victime d'un virus
e-rondelle	Disque qui ne fait pas le printemps
e-ronique	De qui se moque-t-on ?
e-roquois	Flèche sur le sentier de la guerre
e-roshima	Mon amour, selon Marguerite Duras
e-sba	Domicile russe
e-sberg	Bogue flottant
e-spanique	Prend conscience d'une menace e-bérique

e-ssy	Adresse exacte, près des moulineaux
e-stérie	Déclenchée par l'annonce d'un e-pothétique virus
e-sthme	Chemin d'accès à la presque-le
e-su	Ce que l'on apprend à la sortie
e-talique	Penchant de la police
e-tchcock	Le bonjour d'Alfred
e-thalie	Muse de la comédie romaine
e-tinérant	Journal nomade
e-tou	C'est aussi le champ de la nouvelle économie
e-van	Camion slave
e-ver	Jette un froid
e-voir	Défense d'éléphant
e-vrai	Booléen (s'oppose à bon grain)
e-yatus	Écart fatal
e-yérarchie	Entre chefs
e-yéroglyphe	Voir e-cone
e-zabel	La petite reine des arrivées au sprint
e-zard	Dahu symétrique
e-zo	Conservation des espèces animales normalisées
e-zobare	Constamment sous pression
e-zoloir	Espace de confidentialité
e-zotrope	Indique les directions à suivre

À suivre ...

*Alain Coulon
Secrétaire d'adel-e*

✎ Lettre ouverte à... La Lettre d'ADELI ✎

Fichier pour Word/Windows (**OBLIGATOIRE**) - Texte seul, sans en-tête ni pied de page

Copie papier

Correspondant	:
Organisme	:
Adresse	:
Téléphone	:
Fax	:

Proposition d'article

Titre proposé	:	
Rubrique souhaitée	:	<input type="checkbox"/> Place d'ADELI	<input type="checkbox"/> Allée de la Réflexion
		<input type="checkbox"/> Square des Utilisateurs	<input type="checkbox"/> Chemin de la Liberté

Cet espace est à vous

◆ *Comment avez-vous trouvé **La Lettre n°40** de juillet 2000 ?*

Passionnante Intéressante Moyenne Ennuyeuse

◆ *Quels sont les articles qui vous ont le plus intéressé ?*

...

...

...

◆ *Quels sont les sujets que vous aimeriez voir traités ?*

...

...

◆ *Vos autres remarques*

ADELI

Association pour la maîtrise des systèmes d'information

Adhésion Entreprise 2000

Coordonnées de l'entreprise

Organisme	_____
Adresse	_____ _____ _____
Téléphone	_____ Site Web _____

Coordonnées du représentant de l'entreprise adhérente

Nom - Prénom	_____
Adresse (si différente)	_____ _____ _____
Téléphone	_____ poste : _____
Fax	_____
Portable	_____
Adresse électronique	_____ @ _____

Les entreprises adhérentes reçoivent, systématiquement et gratuitement , toutes les publications de l'association émises au cours de l'année, ainsi que l'annuaire des adhérents.

Montant de la cotisation 2000

1.200 FRF ou 182,94 €

Cadre réservé à ADELI
Règlement
Nature : _____
n° pièce : _____
Numéro d'adhérent : ____ _

Le ___/___/___ à _____

Cachet de l'entreprise et signature