



*Autour du thème...*

---

*Approche juridique des SI*

---

*Les principales lois informatiques françaises*  
Patrick Kineider

*Des nouvelles d'Hadopi*  
Martine Lavallée

*Normes et référentiels : suivez les guides !*  
Rencontre animée par les auteurs des guides  
Compte rendu d'Alain Guercio

*Quand l'externalisation rime avec innovation*  
Rencontre eSCM animée par Marie-Noëlle Gibon  
Compte rendu d'Alain Guercio

*Free Culture – Culture libre (1<sup>ère</sup> partie)*  
Morceaux choisis du livre de Lawrence Lessig  
Alain Guercio

*L'entreprise face aux réseaux sociaux*  
Rencontre annuelle de l'Institut G9+  
Compte rendu Alain Coulon

*ADELI rencontre le Canada*  
Dominique Bergerot

*Ce numéro de printemps est consacré à l'approche juridique des Systèmes d'Information.*

*Ce thème, auquel nous avons consacré un chapitre dès la première édition du « Guide des certifications SI », s'enrichit chaque jour de nouveaux rebondissements, alimenté en permanence de nouvelles législations, françaises, européennes ou internationales.*

*Si les professionnels de l'informatique ne sont généralement pas des professionnels du droit, il leur faut comprendre et mettre en application des textes multiples relatifs au droit des contrats, à la propriété intellectuelle, à la protection des données personnelles, au droit de l'internet, ces matières se combinant par ailleurs, sans complexe, les unes aux autres.*

*Le droit des contrats lui-même se complexifie sous l'effet de la sous-traitance internationale.*

*Mieux vaut lire les textes et prendre conseil d'un avocat avant de conclure un contrat offshore....*

## **Des obligations multiples**

Lors de la présentation conjointe de la deuxième édition du « Guide des certifications SI » et du « Guide commenté des normes et référentiels », rapportée dans cette Lettre par Alain Guercio, Laurent Hanaud a souligné le caractère de plus en plus contraignant du législatif sur les SI ; la maîtrise du Système d'Information devient ainsi pour l'entreprise française une obligation légale dans la Loi de sécurité Financière.

Et cette même entreprise française doit se conformer aux législations applicables dans les pays de ses clients et sous-traitants.

Un vrai casse-tête....

Patrick Kineider, qui anime, avec enthousiasme, le Groupe de Travail « Juridique et Internet du futur » d'ADELI, dresse un panorama synthétique des principales lois informatiques françaises.

Le développement de l'Internet et du tout numérique, entraînant avec lui une inquiétude que l'on peut juger naturelle ou excessive suivant son appréciation personnelle des risques, génère un besoin de réglementation.

Le côté positif de ce phénomène est l'obligation où se trouvent les entreprises de faire respecter les droits de leurs clients et employés en matière de protection des données.

L'application de la loi Informatique et Libertés est ainsi à l'origine de la création d'un nouveau métier, celui de Correspondant Informatique et Libertés, le CIL.

Vous n'échapperez pas à un zoom sur Hadopi, qui s'imposait dans cette période d'incertitude précédant la mise en œuvre. Phénomène nouveau, caractéristique d'Hadopi, la loi prend elle-même dans son application la forme d'un système d'information....

## **Trop ou pas assez de réglementation ?**

Le débat est ouvert. Alain Guercio a extrait pour nous des morceaux choisis du livre de Lawrence Lessig sur la « free culture » qui aborde cette question de l'évolution des lois, dans le contexte spécifique des États-Unis.

Et, de fait, les bonnes pratiques n'ont pas besoin du législateur pour se répandre lorsqu'elles apportent une véritable valeur ajoutée dans la relation entre individus et entreprises. C'est le témoignage que nous apporte Marie-Noëlle Gibon dans sa présentation de l'eSCM, rapportée par Alain Guercio.

C'est également la conclusion que nous pouvons tirer du compte rendu de la dernière réunion du G9+, rapporté par Alain Coulon : le développement de l'usage des réseaux sociaux n'a pas attendu le législateur pour démontrer son utilité dans la capacité d'innovation des entreprises.

Cette Lettre se conclut par le récit d'une sympathique rencontre, que nous rapporte Dominique Bergerot, avec les représentantes d'un organisme canadien.

## **Du côté d'ADELI**

Les moins curieux d'entre vous découvriront bientôt le nouveau site d'ADELI.

Les autres l'ont déjà découvert à l'occasion de l'inscription aux dernières « Rencontres autour d'un verre ».

À bientôt, donc, pour des échanges plus interactifs et plus fréquents !▲

**[martine.otter@adeli.org](mailto:martine.otter@adeli.org)**

# Normes et référentiels : suivez les guides !

*Compte-rendu de la rencontre « Autour d'un verre » du 14 janvier 2010  
avec les cinq auteurs des derniers guides relatifs aux normes et référentiels*

**Alain Guercio**

*Au moment même où la nouvelle édition du « Guide des certifications SI » d'ADELI (Martine Otter, Jacqueline Sidi, Laurent Hanaud) sortait chez Dunod, un autre ouvrage sur ce thème était publié par Eyrolles : « Le Guide commenté des normes et référentiels » de Gilles Teneau et Jean-Guy Ahanda. Cette première rencontre « Autour d'un verre » de l'année 2010 était donc l'occasion d'une aimable confrontation des points de vue sur les normes, les référentiels et les certifications.*

L'élaboration d'un guide requiert une collecte, un approfondissement et un tri d'une somme considérable d'informations.

C'est aussi l'occasion de prendre du recul sur ce fonds documentaire et – pourquoi pas ? – d'essayer de se projeter dans l'avenir à partir des évolutions constatées.

C'est ce qu'ont fait les cinq auteurs de nos deux guides.

## Les 3 périodes

Selon Laurent Hanaud, l'évolution de la qualité des systèmes d'information passe par trois périodes successives : la période de la technique, la période de la facilitation, la période de la régulation.

La période de la technique arrive aujourd'hui à un haut niveau de maturité.

La période de la facilitation fait encore l'actualité.

Les conditions d'émergence de la période de la régulation se mettent en place : celle-ci va rapidement imposer ses vues, et ses contraintes.

### La période de la « technique » ou de l'efficacité

Par définition « être efficace », c'est atteindre le but. Avant de parler de qualité, il faut savoir faire.

La période de la « technique » est donc la première, celle où l'on cherche à faire, et à mieux faire.

C'est la période des méthodes : méthodes de conception, méthodes de réalisation, méthodes de conduite de projet...

Les membres d'ADELI connaissent bien cette période de la « technique » puisque le but initial de notre association était de promouvoir la « Logique Informatique » objet des travaux de Jean-Dominique Warnier.

Comme dans l'industrie, la qualité des SI a cherché d'abord à faire reconnaître la qualité du produit livré par l'informatique : le logiciel.

Lorsqu'on sait faire – du moins suffisamment pour s'engager - l'objectif de faire reconnaître la qualité fournie s'impose : c'est le principe de la certification.

D'énormes progrès ont été réalisés sur la qualité du logiciel et sa mesure, mais sont restés insuffisants. Il a donc fallu faire certifier des systèmes, des organisations... comme d'ailleurs dans les « métiers » où la certification ISO 9001 se généralisait.

### La période de la « facilitation » ou de la reconnaissance

La période de la facilitation cible la ressource - et notamment l'organisation - qui va faire, et non plus le produit qui est en le résultat.

Une certification exige trois composantes :

1. un référentiel commun ;
2. un modèle d'évaluation ;
3. un dispositif de reconnaissance.

Les premières certifications d'organisations informatiques s'appuyaient naturellement sur l'ISO 9001.

Pour maîtriser les difficultés rencontrées dans ce monde qui était bien loin du modèle industriel, l'idée d'une approche par palier a émergé. Des modèles comme CMMI ont vu le nombre de leurs adeptes croître fortement.

Face à la complexité des organisations et des situations de travail, les individus restent importants. La certification de personne s'est développée d'abord pour les situations complexes comme les projets : PMI, Afitep, Prince 2... ou encore ITIL qui a fait sa percée spectaculaire dans le monde de la production informatique où - de manière surprenante - il n'y avait rien.

Aujourd'hui, la tendance est au panachage. Panachage entre les domaines différents de certification : la qualité, le développement, la sécurité, le management de projet(s)...

Gageons que la production s'invitera bientôt.

Panachage aussi entre les certifications de « système » organisationnel et d'individu : l'entreprise sera conforme ISO 20000 et le personnel sera certifié ITIL.

Panachage entre différentes entités juridiques, comme dans le cadre d'eSCM qui balise la relation client-fournisseur.

Panachage entre les référentiels informatiques et les référentiels « métier » comme dans le secteur de la Banque et de la Finance, précurseur de la troisième vague de certification.

### **La période de la régulation, ou de la conformité**

Certains signes ne trompent pas : parmi les populations certifiées dans des domaines informatiques (ITIL, CMMI, Prince 2...) on rencontre de plus en plus d'avocats.

Il est vrai que les vagues d'externalisations massives des entreprises génèrent des contrats extrêmement pointus. Par exemple, il faut cadrer toutes les situations où le « métier » aura besoin d'un support, et même parfois penser à l'escalade : au support du support...

Mais une autre vague, bien plus haute, arrive.

En France, elle prend la forme d'un acronyme à trois lettres : LSF. La Loi de Sécurité Financière a été votée en 2003 et a d'abord transformé la COB (Commission des Opérations de Bourse) en AMF (Autorité des Marchés Financiers).

Cette transformation s'est accompagnée d'un cadre de référence transformant les « bonnes pratiques » de gouvernance d'entreprise en textes législatifs.

Contrairement à la démarche américaine (la SOX : Sarbanes Oxley Act), la LSF ne s'applique pas qu'aux entreprises cotées en Bourse et ne se limite pas à la transparence des données comptables.

La LSF impose de mettre en place un contrôle interne à la mesure des risques de toute nature encourus par l'entreprise.

Son guide d'application, édité en 2005, intègre dans le périmètre du contrôle interne tous les processus « amont » par rapport à la production des données comptables.

On voit bien que c'est l'ensemble du système d'information qui est impacté, et se doit donc d'être auditable. Ce qui est nouveau pour les DSI, c'est que les processus de maîtrise du SI en font partie.

Imaginez que la production ait adopté ITIL : le processus de gestion de configuration et celui de gestion des biens (« assets ») impactent la comptabilité.

Par exemple, il faut savoir si la période d'amortissement démarre à la date de livraison ou à celle de mise en service.

Quand on avait un mainframe, on le savait. Quand on a des dizaines de « blades » en rack, c'est plus subtil...

### **Vous avez dit NRMM ?**

---

L'objectif du « Guide commenté des normes et référentiels » est de pouvoir réunir dans un même ouvrage quatre grands thèmes qui sont les normes, les référentiels, les méthodes et les modèles ainsi que le savoir-faire pour les utiliser à bon escient au sein de l'entreprise.

Les auteurs – les hôtes d'ADELI et conférenciers du jour - sont Gilles Teneau, responsable du pôle ITIL au sein de SOGETI, et Jean-Guy Ahanda, consultant en direction de projet et qui possède également une solide expérience dans l'industrie.

### **La collecte**

Cet ouvrage est complémentaire au « Guide des certifications SI » car il ne se limite ni aux référentiels de certification, ni au monde des SI. Néanmoins, si ce guide fait aussi une place à l'industrie et aux services, il est vrai qu'un certain nombre de NRMM (Normes, Référentiels, Méthodes, Modèles) se rencontrent dans l'univers de l'informatique.

La première étape de construction de l'ouvrage est la collecte. Alors qu'ils maîtrisaient déjà les « outils du consultant » et ceux du monde de la qualité, les auteurs ont quand même surpris de la profusion !

Il a donc fallu faire des choix.

Par exemple, ils se sont limités aux NRMM « génériques », par opposition à ceux d'un secteur particulier comme l'alimentaire ou l'automobile.

Ils n'ont pas retenu de NRMM trop « informatiques », comme les méthodes agiles (« et pourtant, je m'appelle Gilles ... alors les méthodes à Gilles » ... ;-)

Et puis, ils se sont aperçu que certains NRMM étaient partout : le PDCA, les cartes mentales, le RACI...



## La classification

Devant la confusion des termes, le premier travail a donc été de clarifier ce catalogue.

Les normes (N), on connaît. Elles suivent des procédures formelles d'élaboration et de diffusion, gérées en France par l'AFNOR.

Les référentiels (R) peuvent recenser des « bonnes pratiques » ou/et formaliser des « exigences », surtout dans le cadre d'une certification. Un référentiel est alors bien identifié et géré en version, comme une norme.

Le terme de méthode (M) a été réservé à des outils assez sophistiqués, alors que celui de modèle (M) est utilisé pour les outils simples.

On reconnaît volontiers que ces concepts de NRMM sont encore un peu flous, et il arrive encore à nos auteurs et à leur éditeur de commettre des lapsus. Mais le premier pas, et les auteurs sont ouverts à toutes propositions complémentaires.

Cette classification va devenir indispensable car l'articulation de plusieurs NRMM sur un même périmètre devient une pratique courante, et à juste titre.

Par exemple, quand une organisation adopte ITIL (R), il n'est pas rare qu'elle s'intéresse aussi à la sécurité (via la Norme ISO 27000).

Comme le préconise l'itSMF, elle va peut-être élaborer un BSC (Balanced Score Card) qui est une méthode (M).

Pendant cette étude, elle va mettre en œuvre le modèle (M) SWOT : la fameuse matrice Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces).

## Les évolutions

Au fur et à mesure que les organisations adoptent ces NRMM, elles comprennent l'intérêt des approches d'amélioration continue.

L'industrie est très en avance dans ce domaine qu'on appelle le KAIZEN.

Les approches LEAN (élimination du Muda) structurent la « chasse au Gaspi ».

Le TQM – pour Total Quality Management – est une démarche d'excellence, au même titre que l'EFQM.

Les modèles comme le PDCA, les 5S – pour Seire (Trier), Seiton (Ranger), Seiso (Nettoyer), Seiketsu (conserver en ordre), Shitsuke (formaliser et impliquer) – ou les 5P (les « 5 Pourquoi » pour chercher les causes)... sont de plus en plus mobilisés dans les entreprises, et notamment hors des ateliers de l'industrie : dans tous le secteur des services.

L'évolution majeure que l'on constate provient de l'importance accordée aux individus et à leur participation dans l'application des NRMM.

Il est heureux que la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) arrive bientôt à maturité.

## Questions-Réponses-Débats

---

### Processus d'élaboration des lois et des normes

Il est vrai que parfois, le processus d'élaboration juridique oublie que les normes existent, et qu'elles peuvent déjà être imposées.

Aux États-Unis, le FISMA - Federal Information Security Management Act – est une loi qui vise à sécuriser les biens et les informations.

Elle s'applique d'abord aux administrations.

Elle s'étendra rapidement à l'ensemble de leurs fournisseurs. Elle deviendra ensuite une référence... à gérer en cohérence avec l'ISO 27000 (sécurité) !

La multiplicité des contraintes qui s'imposent aux entreprises, multinationales notamment, est une facette du problème. « Êtes-vous en règle avec la loi ? » est la première question des audits de conformité.

Bien sûr, il faudra savoir répondre.

### Prolifération versus Utilisation

Parmi la multitude des NRMM existantes, beaucoup présentent quelques décennies d'existence : 5S, 5P, PDCA, RACI...

En parle-t-on parce que c'est la mode ?

Est-ce rassurant ?

Les applique-t-on vraiment ?

Que les organisations les appliquent à la lettre n'est pas très important. L'essentiel est qu'elles en retiennent une « vision », une ligne directrice.

Par exemple, le CobIT est à l'origine un outil pour les auditeurs, on en fait un référentiel de gouvernance.

L'eSCM donne une vision sur le positionnement relatif d'un client et de son fournisseur (et inversement).

ITIL certifie des individus, l'ISO 20000 certifie des organisations. Comme cette dernière, ITIL v2 représente l'usine, la chaîne de production informatique. Par contre, ITIL v3 est orienté « service », c'est plus compliqué. Toutes ces approches sont complémentaires.

Parfois, il est préférable pour les spécialistes de ne pas trop parler de tout çà, de ne pas les mettre en avant. Ils risquent de passer pour des théoriciens, des « extra-terrestres ».

Surtout en cette période de crise où il est préférable de rester concret. On lance donc des actions en s'inspirant de tel NRMM et on obtient des résultats. En s'appuyant sur des réussites, on peut faire de la pédagogie et présenter des explications.

Le vrai danger vient souvent de l'intérieur. Comme l'acheteur qui veut formaliser toutes les « exigences » grâce à un référentiel (ou plusieurs !). Inversement, comme le commercial qui s'engage un peu vite sur les certificats obtenus, ou – probablement - ceux en cours d'obtention...

On aura progressé quand on aura démystifié la certification : c'est-à-dire quand on s'interrogera d'abord sur le périmètre réellement certifié.

Quand la combinaison d'un « technicien de surface » est barrée de la mention « certifié ISO 9001 » : de quoi parle-t-on ?

### **Le business des certifications**

Les certifications font effectivement l'objet d'un marché : les référentiels, les formations, les audits de certification et de renouvellement.

Il peut même y avoir une certaine concurrence : sur le management de projet, il y a ceux qui sont PMI et ceux qui sont Prince 2, ou autre.

Sur la production des services, il y a ITIL mais CMMI-SVC (Services) arrive à grands pas.

Il y a une offre de NRMM reconnus, mais il y a aussi une demande : pour certains, être certifié ITIL (3 jours de formation et un QCM), c'est mieux que d'avoir réussi son baccalauréat !

### **Quelles sont les motivations des organisations ?**

Les entreprises veulent des guides pour déployer les processus. Elles cherchent bien sûr des « Quick Win » et du retour sur investissement, mais elles sont en recherche d'une plus grande valeur.

On ne parle pas seulement de la valeur au sens de la création de valeur de Porter. On parle aussi de la valeur sociale.

Souvenez-vous du rapport d'Antoine Riboud « Modernisation, mode l'emploi ». En 1987, il écrivait : « Avec les nouvelles technologies, ce sont les hommes qui feront la différence ».

Et n'oublions pas la 3ème vague qui arrive à grands pas ! Actuellement, les sujets de RSE et LSF sont encore une affaire de spécialistes. Demain, ce réglementaire devra être intégré aux processus de l'entreprise.

Aujourd'hui, les règlements du CRBF (Comité de Réglementation Bancaire et Financière) sont élaborés entre professionnels de la banque et de la finance. Demain, la LSF s'appliquera à toutes les sociétés anonymes, cotées ou pas.

Contrairement à la SOX aux États-Unis, la LSF exige de prendre en compte les processus « amont ». En bref, le périmètre concerne quasiment toute l'entreprise, et la loi exige de clarifier les modalités d'audit des fournisseurs. Imaginez l'impact dans le secteur pharmaceutique où 70% des budgets passent en sous-traitance !

Aujourd'hui, on parle d'exigences de référentiel mais la qualité n'est pas toujours au rendez-vous ; on s'en arrange, et c'est parfois « un peu n'importe quoi ».

Demain, on devra être certifié et c'est la responsabilité juridique de l'entreprise qui sera engagée. Gageons que les acheteurs vont monter en poids et en compétence.

### **L'élaboration des normes internationales (ISO)**

160 pays travaillent sur les normes ISO. Néanmoins, la moitié de ces pays ne participe à aucun groupe de travail, et notamment en Afrique. Plus de 25% des groupes de travail sont menés par les délégations de pays développés.

Les normes sont souvent faites par et pour les économies développées.

Par certains côtés, ce peut être une forme de protectionnisme. On arrive parfois à des aberrations où les pays en voie de développement ne peuvent commercer avec leurs voisins à cause des normes internationales qu'ils ne peuvent pas appliquer, et qui n'ont pas toujours d'intérêt dans leur contexte ...

Il n'est pas sûr que la norme ISO 26000 (Responsabilité Sociale des Entreprises) atténue ce phénomène.

Bien que l'on prévoie déjà des mesures transitoires « de passage » pour certaines régions.

La normalisation représente un enjeu. Par exemple, la Chine intervient sur la norme ISO 26000. Cette norme défend les droits de l'Homme, mais elle n'est pas applicable aux États ... ouf !

Il est admis que des domaines comme la santé ou l'alimentation sont particuliers.

Le risque Zéro n'existe pas, et les pratiques des États sont différentes. Par exemple, en cas d'incident aux USA, la FDA (Food and Drug Administration) n'hésite pas à bloquer l'usine d'abord, pour enquêter ensuite. Une pratique qui incite à la vigilance.

## **L'empilement des normes : plus qu'hier et moins que demain**

Appliquer successivement plusieurs normes ou référentiels sur le même domaine et sur une même organisation est une pratique encore beaucoup trop récente.

On ne peut pas encore parler de capitalisation. Néanmoins, on peut constater que l'effort à produire pour adopter un référentiel est bien moindre quand l'organisation en connaît déjà un autre.

Il existe un domaine assez mûr sur ce point : le couplage des audits QSE (Qualité, Sécurité, Environnement).

Les normes ISO 9001 (Qualité) et ISO 14001 (Environnement) ont été construites pour s'intégrer ensemble. Cela apporte de la simplification, de la cohérence et donc de la compréhension : elles obligent à revenir sur le métier.

Le plus difficile semble toutefois de trouver de bons auditeurs.

On ne doit pas confondre ce phénomène avec l'utilisation d'une boîte à outils. La majeure partie des NRMM sont des outils qu'un bon « bricoleur des organisations » doit savoir mettre en œuvre.

Peut-on envisager qu'un bricoleur génial puisse « normer » une organisation ? Si on veut tout « normer » il faudra aussi distribuer des certificats de bricolage !

Les audits de certification forment aussi un business. Les auditeurs savent qu'ils doivent faire des remarques et soulever des non-conformités, mais pas trop non plus ... Ils reviendront l'année prochaine et valoriseront les efforts accomplis par le client.

La logique de l'audit interne n'est pas la même que celle de l'audit externe.

L'obtention du « papier » ne doit pas être confondue avec la véritable démarche qualité. Il ne faut pas perdre de vue qu'il faut surtout valoriser ce que l'organisation fait de bien.

Les normes doivent aider les entreprises à progresser, même si les exigences sont parfois difficiles à atteindre. Par exemple, l'ISO 20000 génère de fortes exigences en matière de gestion de configuration. C'est très compliqué à mettre en œuvre, mais on doit mesurer les progrès.

La norme ISO 9001 est probablement un des référentiels les plus aboutis, notamment depuis la version 2000.

Beaucoup d'autres s'y appuient avec pertinence.

À l'origine, son objectif était de donner confiance au client. On parle bien d'assurance qualité.

Avec l'empilement d'autres normes, on ne comprend plus rien. Les experts, eux-mêmes, s'y perdent. Alors les opérationnels ... En termes de résultat, on obtient quoi : la défiance.

« Trop de normes tue les normes ».

L'ISO 26000 (RSE) frôle ce risque.

Elle ferait déjà 300 pages, et ce serait surtout de la philosophie.

Elle sera invendable aux décideurs, surtout en PME.

Heureusement, car on ne voit pas non plus comment l'auditer... ▲

***alain.guercio@e-media-management.com***

# Les principales lois informatiques françaises

**Patrick Kineider,**  
*animateur du Groupe de Travail « Juridique et Internet du futur »*

*À l'époque des grands et moyens systèmes, puis à celle de la micro-informatique, le droit français, en la matière, concernait surtout la protection de la propriété intellectuelle (logiciels), du droit d'auteur et aussi des données personnelles quant à leur utilisation unique en vue de finalités déclarées*

*Le droit français sanctionnait les ingérences malveillantes dans les systèmes informatiques. La banalisation de l'Internet a fait naître, par ailleurs, des droits et devoirs en matière d'éthique des données, réseaux et systèmes de messageries interpersonnelles, mais la répartition des serveurs du web dans des pays ayant des législations diverses, induit des difficultés d'adaptation des textes existants.*

## Les grandes lois

Cette liste n'est pas exhaustive, cependant, elle identifie les trois principaux textes de lois de nature à protéger les données informatiques dans le contexte actuel et l'avenir à court terme.

### Loi « Informatique et Libertés » (1978 et 2004)

En 1978 a été promulguée la première version de la Loi « Informatique et Libertés » protégeant les données personnelles. À la suite du développement d'Internet et après une révision de la loi en 2004 conférant des droits (consentement, retrait, modification) aux personnes figurant sur les fichiers, la fonction de « C.I.L » (correspondant informatique et libertés) s'est progressivement mise en place dans les organismes informatisés. Ce correspondant a un rôle d'expert, de conseil, et également, de correspondant de la Commission.

### Loi « Confiance dans l'Économie Numérique » (2004)

Elle est destinée à assurer la transparence des connexions, en facilitant les contrôles, et à préciser la responsabilité réelle des hébergeurs de sites, et des fournisseurs de service vis-à-vis des contenus, en particulier sur deux points :

- les hébergeurs sont tenus de conserver, en vue d'éventuelles recherches, les données relatives aux équipements terminaux de communication utilisés, aux connexions ainsi que la date, l'horaire et la durée de chacune de ces connexions ;
- les hébergeurs ne peuvent pas voir leur responsabilité civile engagée du fait des activités ou des données d'un utilisateur de leurs services, s'ils n'avaient pas effectivement connaissance de leur caractère illicite ou de circonstances faisant apparaître ce caractère.

### Lois « DADVSI » et « Hadopi2 » (2008-2010)

Ces textes prennent une importance croissante.

À l'origine, ils répondent à une directive européenne de 2001 sur les droits d'auteur. Ils visent, dans un premier temps, à identifier et réprimer les téléchargements illégaux d'œuvres (musicales, cinématographiques) sur Internet à l'aide de dispositifs dits « de riposte graduée » pouvant aller jusqu'à la coupure d'une connexion par le FAI, ordonnée par un juge.

Dans un deuxième temps, ils visent à développer des systèmes dits « plateformes légales » afin de pouvoir rémunérer, en défendant leurs droits, les artistes et auteurs, avec l'objectif à plus long terme d'élaborer un modèle économique viable pour les industries et commerces concernés.

L'opinion publique semble d'accord avec la nécessité de légiférer en la matière, mais, en même temps, est consciente des multiples difficultés d'application d'Hadopi :

- existence de contournements par des systèmes de streaming ;
- fragilité au plan sécurité des liaisons WIFI ;
- non-unicité de l'adresse IP ;
- difficulté de l'application en entreprise....

Par ailleurs, peu de personnes et d'institutions croient à un réel impact économique à terme, sur les artistes et auteurs. Après des débats de plus d'une année, en Mars 2010, seuls deux décrets « Hadopi2 » sur les 15 prévus avaient paru au J.O.

Pour toutes ces raisons, la loi, bien que suivant ses étapes ordinaires de promulgation, continue à diviser les usagers, les milieux politiques et associations diverses.



En février 2010 est venu en discussion au Parlement un autre ensemble de textes appelé « LOPPSI2 » (= loi d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure). LOPPSI2 recoupe le dispositif Hadopi2, en permettant entre autres aux autorités publiques chargées d'identifier et de réprimer la cybercriminalité, de filtrer les connexions aux ordinateurs personnels ayant des contenus illégaux (en matière de pédophilie, par exemple).

## Historique de la « Loi Informatique et Libertés »

La « Loi n°78-17 du 6 Janvier 1978 relative à l'Informatique, aux fichiers et aux libertés » vise à protéger les données personnelles informatisées des fichiers exploités sur le territoire français, créés en vue de finalités précises (gestion, statistiques, information...), et ce, vis-à-vis d'une utilisation qui ne serait pas conforme à ces finalités.

La publication initiale de la Loi s'est accompagnée de la création de la « Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés », organisme indépendant constitué d'un président, d'un vice-président, d'un trésorier, de deux représentants de l'État et de quinze commissaires.

La Loi impose des déclarations écrites des fichiers concernés à la Commission, qui engagent par sa signature l'autorité « Maitre d'Ouvrage » de ces fichiers (l'employeur pour des fichiers en entreprise).

Le suivi de ces déclarations aboutit à un avis, qui n'autorise l'exploitation des fichiers que s'il est favorable, auquel cas un il autorise le traitement par un décret en Conseil d'État.

Une cinquantaine de normes simplifiées ont été créées, couvrant certains types de fichiers personnels d'entreprise ; contrats ; fichiers fiscaux, RH, etc.

À la suite en particulier, de la directive européenne n°95/46 (24/10/1995), le texte initial a été complété en 2004 par des dispositions pratiques organisant :

- l'**information** des individus titulaires de ces données et l'exercice par eux des droits de retrait, de modification, de suppression des données,
- l'**expertise** et le contrôle, éventuellement l'action en justice.

Cette révision a également créé en entreprise, la fonction de Correspondant Informatique) et Libertés (C.I.L.) dans les organismes publics ou privés (voir plus loin).

En 2009, la CNIL a traité 72 000 déclarations, effectué 7 000 délibérations, 200 contrôles et 600 saisines de la justice. 300 « affaires » ont donné lieu à des débats en séance plénière.

## Points forts et points faibles de la Loi

La CNIL aborde à ce jour, de façon quasi systématique, l'aspect légal et éthique de tous les dispositifs informatisés et à mémoire, pouvant porter atteinte aux libertés individuelles :

### Ses principaux points forts

- Suivi de déclaration et avis sur les fichiers nominatifs, soit résidant sur des serveurs, soit utilisés sur des sites Internet.
- Surveillance des malveillances spams commerciaux ou non conformes à l'éthique (avec suivi de bases de données de spams recensés par les internautes), phishing, etc.
- Ressources humaines dans l'entreprise.
- Fichiers de contrôle d'accès à des locaux (privés, d'entreprises...), vidéosurveillance et vidéoprotection, dispositifs « RFID » (puces électroniques), carte d'identité électronique, dispositifs biométriques, vidéoscans.
- Dossiers personnels médicaux, fichiers de sécurité sociale (les données de santé d'une personne sont considérées comme propriété intégrale de cette personne).
- Fichiers de police et de justice (STIC, JUDEX, EDVIGE., projet LOOPSI), facilitant la coopération européenne en la matière, fichiers électoraux, éthique du « vote électronique »,
- Fichiers des sites de réseaux sociaux, etc.

À noter également, la séparation de plus en plus importante entre « sphère publique » et « sphère privée/d'entreprise », en ce qui concerne les données textuelles ou d'image sur les déplacements et les activités des personnes.

D'une manière générale, la protection des données sensibles et des libertés est garantie, dans le premier cas par les autorités publiques (Ministère de l'Intérieur), dans le deuxième cas, par la CNIL.

### Ses principaux points faibles

La CNIL disposait en 2008, de 120 postes budgétaires, soit 50 % de plus qu'en 2004, alors que son activité a été multipliée par 7 dans le même temps. Son budget est d'environ 13 M€, mais c'est peu par rapport au budget des institutions équivalentes dans certains pays européens.

La CNIL possède un pouvoir d'alerte et de conseil et peut transmettre des dossiers, si elle les juge non conformes à la Loi, au Procureur de la République, mais ne peut elle-même aller en justice au titre de personne morale.

Son action de contrôle sur les réseaux sociaux actuels peut paraître insuffisante, compte tenu de leur montée en puissance et leur banalisation très rapides.

Elle ne peut légiférer de façon uniforme sur les « durées de conservation des données », qui dépendent de chaque traitement, en particulier en fonction des recherches à mener (situations bancaires, enquêtes pénales ou correctionnelles, badges d'accès à un service public, etc.).

## **Les correspondants Informatique et Libertés « CIL »**

---

Les premiers CIL d'entreprise ont été nommés à l'automne de 2005.

Le CIL est un salarié de l'entreprise, le plus souvent rattaché à la Direction générale, et dont la finalité, outre celle de correspondant de la Commission, est l'appui à l'identification et à la déclaration des fichiers à données personnelles concernés et la protection des individus qui y figurent.

En 2009, 5 500 entreprises avaient désigné des CIL, pour certains mutualisés, dont plus de 90 % d'entreprises du secteur privé, dans tous les secteurs d'activité.

Il s'agit aussi bien de grandes entreprises telles que TOTAL, SAFRAN, MICHELIN, etc. que de petites ou moyennes entreprises.

À ce jour, le « CIL » est bien implanté dans le paysage économique français, car il apporte une expertise de conformité juridique et informatique de l'organisme dont il dépend, et donc une aide au management ainsi qu'au RSSI dans la gestion du patrimoine « dématérialisé ».

## **Perspectives**

---

La CNIL participe à un groupe de travail européen, le G29, en liaison avec la mise en place d'une « Autorité Européenne de Protection des Données ».

En dépit d'une intégration lente, l'Europe semble être actuellement, le périmètre de défense des libertés et de coopération judiciaire, le plus pertinent. ▲

***patrick.kineider@numericable.fr***

# Des nouvelles d'Hadopi

## Compte rendu d'une conférence à l'EPITECH

Martine Lavallée

Le 14 janvier dernier, l'EPITECH organisait une table ronde sur le thème « Hadopi réglementation ou censure ? ».

*Cette loi, beaucoup critiquée par les milieux du libre, est-elle applicable ?*

*Beaucoup de questions, auxquelles il n'était pas encore possible de répondre en l'absence de décrets d'applications permettant de comprendre réellement le fonctionnement du dispositif, furent posées.*

*Cet article tient compte de plusieurs décrets, parus depuis.*

### Rappel historique

Tout comme la loi Dadvsi qui l'a précédée, la loi Hadopi répond à une directive européenne de 2001 visant à protéger les droits d'auteur sur Internet.

Son objectif est de faire baisser le téléchargement illégal (celui qui ne respecterait pas le droit d'auteur) et d'augmenter la part de marché des services légaux.

Après un premier avis mitigé de la CNIL, rendu en avril 2008, et plusieurs allers-retours entre l'Assemblée Nationale et le Sénat la loi a été promulguée le 12 juin 2009.

Le principe de la Loi est celui de la riposte graduée : envoi d'un courriel d'avertissement au contrevenant, puis d'une Lettre recommandée, aboutissant en dernier ressort à une coupure de la liaison Internet.

Le Conseil constitutionnel a censuré cette dernière disposition en imposant que la coupure finale soit prononcée par un tribunal judiciaire après débat contradictoire.

Les internautes recevraient également l'injonction d'installer sur leur ordinateur un logiciel de sécurisation.

Les articles non censurés par le Conseil Constitutionnel ont été promulgués sous le nom d'« Hadopi 1 ».

Un texte complémentaire, « Hadopi 2 » a été adopté le 15 septembre 2009, pour introduire l'ordonnance légale, procédure simplifiée de saisie du juge pour décider d'une coupure d'accès à Internet.

### Constats

En préambule de la table ronde, Nicolas Sadirac, directeur de l'EPITECH présenta l'« enquête sécurité Internet 2010 », réalisée par l'EPITECH auprès d'un panel de 1500 personnes.

Les résultats sont présentés sur le site de l'EPITECH dont nous citons les propos :

« Pour la grande majorité (94%), il est normal de rémunérer un artiste pour son œuvre.

Cependant, près de 60% d'entre eux osent avouer télécharger illégalement des œuvres, et seule une petite majorité (57%) pense qu'il est normal d'interdire cette pratique. Ils ne sont que 40% à se sentir concerné par la loi Hadopi.

La plupart des sondés estiment que cette loi ne sera pas bénéfique aux artistes (83%), que ses mesures sont inapplicables (80%) et inefficaces (94%).

Résultat, à 90%, ils ne changeront pas leurs habitudes de téléchargement. »

Ce constat est toutefois non représentatif, 60% des sondés étant des étudiants de 15 à 25 ans....

La mise en place de la Loi est perçue comme irréaliste par la population des internautes les plus branchés dont font partie les étudiants de l'EPITECH.

Il serait intéressant de disposer d'un sondage émanant des instituts professionnels sur l'ensemble de la population, tous âges et toutes catégories professionnelles confondus.

## Premier constat

Le modèle peer to peer (pair à pair) est dépassé. Après avoir utilisé pendant des années les réseaux d'échanges de fichiers peer-to-peer, tels Naspter, eMule, BitTorrent, ... les internautes se tournent aujourd'hui vers le streaming<sup>1</sup> qui permet de lire des fichiers en direct sans les télécharger sur son PC, ou encore vers des serveurs tels que « megaupload » pour profiter de contenus sans les payer.

Des systèmes légaux de partage de musique se mettent aujourd'hui en place, tel Spotify dont une représentante en France participait à la table ronde.

Si la loi est jugée inapplicable par les plus branchés, c'est qu'ils sont déjà passés à d'autres outils.

Le législateur ne peut rattraper le décalage permanent entre le rythme d'élaboration des lois et le rythme d'évolution des technologies.

## Second constat

Les décrets d'applications d'Hadopi tardent à sortir.

Le 14 janvier, jour de la conférence, seuls 2 décrets sur les 15 prévus étaient parus au Journal Officiel :

- le décret du 23 décembre 2009, portant nomination des membres du collège et de la commission de protection des droits de la Haute Autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur internet
- le décret n° 2009-1773 du 29 décembre 2009, relatif à l'organisation de la Haute Autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur internet

Un troisième décret a été publié le 20 janvier 2010, « portant nomination de la présidente de la commission de protection des droits de la Haute Autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur internet : Mme Mireille Imbert-Quaretta ».

Enfin, le 7 mars, un quatrième décret est venu préciser le mécanisme de fonctionnement de la haute Autorité, en détaillant la nature des données échangées et leur durée de conservation.

## Le mécanisme Hadopi

L'application de la Loi n'est pas seulement de nature juridique, mais suppose la mise en place d'un mécanisme de surveillance et d'échange entre plusieurs acteurs.

### Première étape : l'investigation

Les ayants droit mandatent des investigateurs.

La société TMG (Trident Media Guard) a été choisie par les ayants droit en tant que prestataire technique chargé de la détection du piratage en ligne dans le cadre de la loi Hadopi.

L'annonce de cette sélection a été faite à Cannes, fin janvier, dans le cadre du MIDEM (Marché international de la musique).

Explications : Les ayants droit, ce sont les auteurs, compositeurs et artistes interprètes.

Ils sont représentés par des associations :

- ADAMI (Association pour l'Administration des Droits des Artistes, Musiciens et Interprètes),
- ALPA (Association de Lutte contre la Piraterie Audiovisuelle) pour le cinéma,
- SACEM (Société des Auteurs, Compositeurs et éditeurs de Musique),
- SDRM (Société pour l'Administration du Droit de Reproduction Mécanique des Auteurs, Compositeurs et Éditeurs),
- SCPP (Société civile des producteurs phonographiques),
- SPPF (Société Civile des Producteurs de Phonogrammes en France), pour la musique.

Une association comme la SACEM a dans ses missions l'observation des flux d'œuvres et doit à ce titre communiquer à l'Hadopi les références des œuvres téléchargées illicitement.

La mission de surveillance et de détection confiée à TMG porterait sur « quatre principaux réseaux de peer to peer », mais pourrait être étendue.

### **Mais, que fait la CNIL ?**

La CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés) doit donner son accord pour la collecte des adresses IP par TMG, ou toute autre société qui serait chargée d'une telle mission.

Mais elle doit pour cela attendre la publication de tous les décrets de la loi Hadopi.

<sup>1</sup> Le Streaming, en français « lecture en continue », permet la lecture d'un flux audio ou vidéo au fur et à mesure de sa diffusion. Il s'oppose ainsi à la diffusion par téléchargement de fichiers qui nécessite de récupérer l'ensemble des données d'un morceau ou d'un extrait vidéo avant de pouvoir l'écouter ou le regarder.

## Réquisition du FAI

La société TMG collectera donc les adresses IP des internautes.

Ces adresses seront communiquées à l'Hadopi qui adressera une réquisition au FAI (fournisseur d'accès Internet) qui devra fournir les coordonnées du possesseur de la dite adresse IP.

Les critiques sur ce mécanisme portent sur la fiabilité du processus de détection : il y aurait jusqu'à 33% de faux positifs.

En d'autres termes une adresse IP collectée peut l'être à tort.

Charge à son possesseur légal de prouver son innocence. La liste des adresses IP collectées sera ainsi entachée d'erreurs.

Seconde difficulté : l'adresse IP n'identifie pas forcément un individu ; il sera difficile sans investigation complémentaire d'identifier les ordinateurs utilisés derrière des adresses IP collectives, comme, par exemple, les entreprises, les points d'accès publics, les écoles, les facs, etc. Sans compter sur la difficulté de sécuriser les réseaux wifi.

Rechercher et identifier le possesseur d'une adresse IP est une tâche qui prend du temps et mérite rémunération.

Les FAI vont-ils pouvoir demander le remboursement des frais de recherche et d'identification des possesseurs d'adresse IP ?

Ce point ne semble pas tranché. Il existe bien au Code pénal un barème à 8,5 euros l'identification d'un abonné ADSL, mais les ayants droit sont-ils prêts à supporter ces coûts qui pourraient atteindre 425 000 euros par jour pour 50 000 identifications ?

## Envoi de courriels d'avertissement

### *Le décret d'application*

Le décret d'application relatif aux données personnelles (décret n°2010-236 du 5 mars 2010) a finalement été publié au Journal Officiel le 7 mars, ce qui nous laisse penser que l'envoi des courriels d'avertissement pourrait être activé avant l'été 2010.

Ce décret indique dans son annexe la nature des informations qui seront collectées et leur durée de conservation.

Au titre des données recueillies par les ayants droit nous trouvons :

- Date et heure des faits ;
- Adresse IP des abonnés concernés ;
- Protocole pair à pair utilisé ;
- Pseudonyme utilisé par l'abonné ;
- Informations relatives aux œuvres ou objets protégés concernés par les faits ;
- Nom du fichier tel que présent sur le poste de l'abonné (le cas échéant) ;
- Fournisseur d'accès à Internet auprès duquel l'accès a été souscrit.

En retour, les FAI fourniront les données suivantes sur les abonnés identifiés grâce à leur adresse IP :

- Nom de famille, prénoms ;
- Adresse postale et adresses électroniques ;
- Coordonnées téléphoniques ;
- Adresse de l'installation téléphonique de l'abonné.

En l'absence de tout avertissement, ces données personnelles recueillies seront conservées deux mois avant d'être effacées.

Si un premier avertissement est envoyé à l'abonné ; elles seront alors conservées 14 mois. Ce délai sera porté à 20 mois, dans le cas d'envoi de la lettre recommandée ultime avant coupure.

On peut noter que la surveillance se limite pour l'instant aux réseaux P2P.

## Quelques questions sur le mécanisme

### *Que sanctionnera réellement la loi ?*

La loi ne sanctionnera pas le téléchargement illégal mais la non-sécurisation de sa ligne internet.

En réalité, les moyens de sécuriser sa connexion Internet n'existent pas vraiment aujourd'hui en France.

Les clés wep des connexions wifi sont facilement cassables. Il est question de logiciels de sécurisation qui seraient fournis (vendus) aux internautes.

Quelles seront leurs spécifications ? Il s'agirait a priori d'un « mouchard », enregistrant des logs de connexion, afin de prouver sa bonne foi, lorsque l'on est accusé à tort.

Ces logiciels, devant être labellisés par les autorités, ne seront ni libres, ni interopérables.

### **Comment la loi sanctionnera-t-elle les entreprises ?**

L'impact de la coupure d'une ligne n'est pas le même pour un particulier ou une entreprise.

Comment seront traitées les personnes morales ? Supprimera-t-on la liaison Internet d'une entreprise entière, entraînant ainsi un impact démesuré sur le business ?

Les entreprises ont souvent plusieurs fournisseurs d'accès.

### **La sécurisation du wifi est-elle réaliste ?**

Face à la difficulté de sécuriser l'Internet, certains ont proposé de mettre en place une liste blanche des sites autorisés pour l'accès à partir d'un site wifi public.

Outre l'aspect infantilisant d'un contrôle parental étendu, une telle proposition est complètement utopique, eu égard aux milliards de sites Internet existant aujourd'hui.

Autre effet indirect de la loi, le chiffrement des communications, autorisé en France depuis 1998, devrait se banaliser.

Les enquêtes nécessaires dans le domaine de la véritable criminalité, par exemple dans les affaires de pédopornographie, vont nécessiter des moyens croissants, à partir du moment où tous les flux vont être chiffrés. Une nouvelle loi sur le chiffrement pourrait bien voir le jour.

Certains imaginent que les clés de chiffrement pourraient faire l'objet d'un dépôt obligatoire auprès d'« autorités compétentes ».

### **Vers un filtrage de l'Internet ?**

Le législateur veut aller encore plus loin dans le contrôle de l'Internet, en se donnant des moyens de filtrage.

Les députés ont adopté le principe de filtrage du Web, dans la LOPPSI (loi d'orientation et de programmation pour la sécurité intérieure), actuellement en cours d'examen à l'assemblée. Mais un filtrage généralisé de l'Internet est-il envisageable ?

Les utilisateurs du libre préféreraient un filtrage choisi par l'utilisateur lui-même, selon ses propres critères.

## **Conclusion forcément provisoire, en attendant une mise en application effective**

---

Si personne ne conteste la nécessité de rémunérer les auteurs et compositeurs, beaucoup s'interrogent sur l'efficacité en la matière du dispositif HADOPI et doutent de son applicabilité.

De nouvelles lois sont à l'étude :

- Le rapport Zelnik préconise la création d'une carte jeune à 50€, financée à 50% par l'état (le président de la République a proposé de la porter à 200 € à l'occasion de ses vœux à la Culture). Plus précisément, il s'agit de :
  - créer une carte « Musique en ligne » pour les internautes de 15 à 24 ans (proposition n°1),
  - mettre en place un régime de gestion collective obligatoire des droits liés à la mise à disposition interactive de musique, dans le cas où un accord sur une gestion collective volontaire n'interviendrait pas avant la fin de 2010 (proposition n°5),
  - reconduire et améliorer le crédit d'impôt pour la production d'œuvres phonographiques (proposition n°7) ;
- Des accords mondiaux sur le copyright sont également en cours de négociation<sup>1</sup>.

Les lois visant à contrôler l'Internet risquent de s'accumuler et ne seront réellement applicables et appliquées que si elles restent suffisamment indépendantes de la technologie, qui évoluera toujours à un rythme plus rapide que celui de l'élaboration des lois.

Le Groupe de Travail « Juridique et Internet du futur » d'ADELI, animé par Patrick Kineider, s'efforcera de poursuivre dans les prochains mois la veille permanente, déjà entamée sur ces sujets. ▲

***[martine.lavallee@adeli.org](mailto:martine.lavallee@adeli.org)***

---

<sup>1</sup> **Accord commercial anti-contrefaçon (ACAC ; en anglais Anti-Counterfeiting Trade Agreement : ACTA) : voir l'article [http://fr.wikipedia.org/wiki/Accord\\_commercial\\_anti-contrefaçon](http://fr.wikipedia.org/wiki/Accord_commercial_anti-contrefaçon) sur Wikipédia**



# Quand l'externalisation rime avec innovation

*Compte-rendu de la rencontre « Autour d'un verre » du 11 mars 2010 sur le référentiel d'externalisation eSCM, animée par Marie-Noëlle Gibon du Groupe « La Poste », Présidente de l'association Ae-SCM*

*Rapporté par Alain Guercio*

*Quand on sait que 30% des démarches d'externalisation IT rencontrent des problèmes et que 40% des contrats finissent très mal, on n'est pas surpris d'avoir un réel problème de renouvellement.*

*Pourtant, l'externalisation rime bien avec l'innovation ... plus qu'hier, et moins bien que demain.*

*Après 30 ans d'expériences diverses, nous savons qu'une externalisation réussie est un « objet » multidimensionnel. Le pilotage de la relation entre le fournisseur et le client constitue un facteur clé de succès.*

*Le référentiel eSCM : « eSourcing Capability Model » en fournit un vecteur efficace.*

## Êtes-vous apte ?

Marie-Noëlle Gibon est Directeur de l'Innovation Technologique, des Systèmes d'Information et du Développement du Groupe Docapost, le pôle de solutions et services documentaires du Groupe La Poste.

Elle a travaillé chez GSI, GE Information Services et Novalliance, avant de rejoindre La Poste en 1996.

Après avoir été responsable du SI de l'activité Colis en Europe, elle est nommée DSI Groupe en 2002.

À ce titre, elle participe à la vaste réorganisation du Groupe La Poste en quatre « métiers » :

- Courrier ;
- Colis postaux ;
- Activités Financières (La Banque Postale) ;
- Réseau (aujourd'hui, l'Enseigne, c'est-à-dire les bureaux de Poste connus de tous).

Au niveau IT, elle mène parallèlement le chantier de réaffectation de ressources centralisées vers les différents métiers.

Mi-2005, Marie-Noëlle Gibon prend en charge la DSI du Courrier et de ses filiales. Alors que les Directions Utilisatrices expriment de forts besoins en SI, L'externalisation devient la seule voie possible pour compléter les ressources internes et conduire les projets, mais à condition de définir une véritable politique de « sourcing » et aussi, une nouvelle manière de travailler.

Marie-Noëlle Gibon nous livre alors une de ses bonnes pratiques de management : son habitude d'organiser des « lectures partagées » avec les membres de son Comité de Direction.

Cette année-là, à l'occasion des grands départs en vacance, elle propose que chacun prenne connaissance d'un ouvrage d'ADELI : l'ODOScope.

L'ouvrage, épuisé, doit être réédité pour fin août 2006 : il sortira sous le titre « Certification des SI : Comparatif, analyse et tendances, ITIL, CobiT, ISO 27001, eSCM... ».

L'eSCM retient son attention. Un peu provocatrice, la question est simple et pertinente : « Êtes-vous apte à l'externalisation ? ».

Pour qu'une externalisation puisse être réussie, une relation équilibrée entre les parties doit s'instaurer et être gérée dans la durée.

Le principe de l'eSourcing Capability Model (eSCM) consiste à évaluer la maturité de l'organisation des fournisseurs de service ET celle des clients.

Le référentiel eSCM présente donc la particularité de proposer un référentiel pour les fournisseurs (eSCM-SP pour Service Provider) et un référentiel pour les clients (eSCM-CL).

## Le client a des devoirs

« Comme il doit être terrible pour un prestataire de rencontrer un prospect qui ne sait pas ce qu'il veut ! »

Mais si, quelques années plus tard, la relation s'envenime jusqu'aux tribunaux, aucune valeur n'aura été créée pour personne, et notamment pas pour le client.

L'eSCM rappelle que le client a des devoirs vis-à-vis de ses prestataires. Il doit définir le périmètre et l'objectif de l'externalisation. Il doit aussi savoir que l'on externalise bien que ce que l'on maîtrise bien.

La DSI du Courrier avait besoin de revoir ses pratiques, et définir une stratégie sur le long terme car les marchés en cours venant à échéance, il fallait relancer le processus de consultation.

La Poste applique le code des marchés publics, chaque appel d'offre fait l'objet d'une procédure très formalisée, qui doit donc être optimisée.

Sur la partie développement et TMA (Tierce Maintenance Applicative) le nombre de sociétés référencées passe alors de 60 prestataires à moins de 10.

La production IT soutient au quotidien les processus métier, sur de nombreux sites utilisateurs et des horaires très larges ; l'option retenue a été de faire de l'infogérance applicative avec un seul prestataire au lieu de 5 afin d'assurer un service sans couture en garantissant l'interopérabilité des processus.

Les équipes internes ont transformé leurs modèles « historiques » de fonctionnement avec les prestataires, souvent à base de « régie », pour basculer sur un modèle de pilotage par engagement de résultat.

Cela a été relativement plus difficile pour le développement que pour la production, qui déployait ITIL par ailleurs.

Dans ce genre de transformation, la conduite du changement passe par la formation, à condition de couvrir l'ensemble des processus. Les chefs de projet et les acheteurs formaient bien sûr la population-cible, mais également les membres du Comité de Direction et les auditeurs internes : implémenter eSCM, c'était l'affaire de toutes les parties prenantes.

La culture d'audit interne de La Poste impose en effet que ces derniers soient au meilleur niveau technique de leur périmètre d'audit.

Et finalement, un changement n'est réalisé que s'il peut être audité.

## **Un référentiel double...**

---

L'eSCM constitue un référentiel double. Il propose à la fois un référentiel complet pour les clients et un référentiel complet pour les prestataires de service.

Chacun présente un ensemble de pratiques regroupées en domaines d'aptitude.

L'eSCM-CL présente 95 pratiques sur 17 domaines.

L'eSCM-SP présente 84 pratiques sur 11 domaines.

La majorité des domaines d'aptitude sont liés au cycle de vie de l'externalisation :

1. Analyse : opportunité et approche du sourcing (uniquement pour les clients) ;
2. Démarrage :
  - a. planification,
  - b. évaluation et choix des fournisseurs (uniquement pour les clients),
  - c. contractualisation,
  - d. conception (uniquement pour les prestataires),
  - e. transfert et démarrage des services,
3. Fourniture et gestion des services ;
4. Réversibilité.

Les pratiques « permanentes » appartiennent aux domaines d'aptitudes transversaux. Certaines pratiques permanentes restent spécifiques au client (stratégie, gestion de la valeur, gestion des changements organisationnels) ou au fournisseur (gestion de la performance).

Certaines pratiques permanentes sont communes : gestion des relations, des risques, des RH, des connaissances, des technologies.

La mise en œuvre effective d'un groupe de pratiques cohérentes permet de positionner l'organisation sur le modèle de maturité à cinq niveaux.

Au Courrier, le cahier des charges des différentes consultations s'est appuyé sur 32 pratiques de l'eSCM-SP.

Récemment, et après une évaluation approfondie, la DSI du Courrier envisage une certification de niveau 2 sur les périmètres des entités de développement et de production.

L'atteinte de cet objectif en 2010 ferait de la DSI du Courrier la première organisation cliente certifiée eSCM-CL en Europe, et même dans le monde !

## **Une association unique**

---

Le référentiel eSCM est développé par l'Institut Carnegie Mellon, au sein du département ITsqc (IT Services Qualification Center) qui gère donc les accréditations pour les formateurs et les certifications.

Si le référentiel eSCM pose correctement la problématique du « Quoi », il ne traite pas du « Comment ». Pour implémenter la démarche, il faut donc définir la marche à suivre et les outils qui vont avec. En France, les clients et les fournisseurs ont ressentis le besoin de créer une association pour partager leurs expériences et promouvoir l'eSCM : l'Ae-SCM.

Ce besoin de combler ces vides provient probablement du fort pourcentage d'entreprises « clientes », et notamment de « Grands Comptes » qui s'impliquent activement comme La Poste. Dans les autres pays, les organisations qui ont adopté le référentiel sont surtout des Services Providers ...

Marie-Noëlle Gibon est le Président de l'Ae-SCM. L'innovation se retrouve alors au rendez-vous, et les Américains n'ont plus qu'à suivre l'exemple des « frenchies » et de leurs groupes de travail : un guide de poche en français pour présenter le référentiel, un modèle de Balanced Score Card du Sourcing pour rester équilibré, une démarche d'auto-évaluation, ...

À l'heure où j'écris ces lignes, Marie-Noëlle Gibon cite Épictète sur le site de l'Ae-SCM : « N'attends pas que les événements arrivent comme tu le souhaites. Décide de vouloir ce qui arrive et tu seras heureux ».

Face aux participants, elle emploie un style plus direct : « Nous devons oser ! »

Alors, ... osons.

## Questions-Réponses-Débats

---

### L'association Ae-SCM est-elle la seule au monde ?

« Et oui, et cela bluffe d'autant plus les Américains que les groupes de travail produisent, produisent beaucoup et produisent bien ! ».

Nous sommes quelques uns à nous impliquer, poursuit Marie-Noëlle Gibon.

Par exemple, Georges Épinette (DSI du Groupement des Mousquetaires) et MM. Martin et Leboucher (Logica) viennent de sortir un ouvrage chez Dunod : « eSCM et Sourcing IT, le référentiel de la relation client-fournisseur ».

Là encore, certaines innovations comme les liens entre l'eSCM et le Green IT, SAS 70... ont traversé l'Atlantique.

Une traduction de l'ouvrage précité est prévue par l'éditeur Van Haren Publishing.

Il en va de même pour les « Pocket Guide » publiés en 2008 en français par l'Ae-SCM pour aider à la diffusion en France du modèle eSCM

Les entreprises adhèrent. Nous sommes une quarantaine d'organisations (environ 60% de « Clients » et 40% de « Fournisseurs »), une vingtaine de cabinets de conseil, et quelques universitaires et personnes physiques.

L'Administration est également présente grâce à l'AIFE, l'Agence pour l'Informatique Financière de l'État.

L'eSCM est compatible avec le Code des Marchés Publics.

L'association promeut les démarches de formation : 200 personnes ont été formées et certifiées depuis 2007, dont 100 en 2009,

Enfin, il y a le contexte. Quand on lui demande de réduire ses coûts, le premier réflexe d'un DSI le pousse à accentuer la pression sur ses prestataires.

En France, l'Ae-SCM est particulièrement attentive aux risques que cela peut entraîner. »

### Comment évolue le référentiel ?

« L'Institut Carnegie Mellon gère ces évolutions au niveau global. Il prend en compte les retours d'expérience et les besoins qui remontent vers lui. Actuellement, il n'y a pas encore d'organisation en « chapitres » locaux.

Néanmoins, le référentiel va évoluer cette année. Cette évolution sera conjointe avec celle des référentiels ITIL, CMMI... avec lesquels eSCM est en adhérence.

L'externalisation se développe de plus en plus, et pas seulement dans les grands organismes.

Comme il n'existe pas de « Small Business Act<sup>1</sup> » en France ou en Europe, l'Ae-SCM travaille avec le Comité Richelieu<sup>2</sup> pour aider les PME à utiliser le référentiel eSCM et prépare un modèle simplifié d'eSCM. »

---

<sup>1</sup> Le Small Business Act est une loi américaine favorisant les PME locales en leur réservant notamment certains marchés publics (20%) ou en exigeant un plan de sous-traitance (40%) auprès des grandes entreprises attributaires. Le maintien de ce système anticoncurrentiel a été négocié par les USA lors des négociations de l'OMC de 1996. L'Europe tenterait actuellement de faire accepter un dispositif symétrique.

<sup>2</sup> Le Comité Richelieu est l'association française des PME innovantes. Il a notamment obtenu la mise en place du Pacte PME auprès duquel les Grands Comptes français (près de 60, publics ou privés) s'engagent à faciliter l'accès des PME à leurs commandes.

## Où rencontre-t-on la plus forte résistance au changement ?

« La Direction du Courrier a adopté le modèle de l'EFQM, une organisation par processus et est certifiée ISO 9001.

En toute cohérence, la DSI du Courrier a adopté le modèle du CobiT et déployé ITIL et CMMI.

Ces référentiels sont compatibles et complémentaires. Ils présentent des recoupements d'activités et de processus.

À certains moments, il y a simplement des décisions à prendre pour éviter de faire deux fois la même chose.

La première étape reste donc de convaincre son patron.

Une évaluation correspond à trop mois d'équivalent temps plein.

Face aux coûts, votre patron vous demande dans quelle mesure la certification ISO 9000 existante ne suffit pas ...

On obtient les meilleurs résultats dans un environnement déjà soucieux de la performance. La période actuelle est donc favorable : c'est une bonne nouvelle ! Faisons. »

## Comment arrive-t-on à maintenir les compétences ?

« Tout d'abord, dans l'eSCM, la gestion des compétences forme un domaine d'aptitudes permanent et commun au client et au fournisseur.

Côté client, la gestion des compétences ne s'envisage qu'en liaison avec la stratégie.

On n'échappe vraiment pas à la question : « Pourquoi externalise-t-on ceci ? ».

La réversibilité est un facteur contributif de l'équilibre de la relation. Il faut envisager la manière dont on va se quitter et la formaliser avec son prestataire.

Comme pour un PRA<sup>1</sup>, elle doit être testée au moins une fois par an. »

## N'y-a-t-il pas des problèmes de différences culturelles ?

Puisque nous venons de l'évoquer, il faut savoir qu'en France la réversibilité n'est pas assez formalisée lors de la contractualisation.

A contrario, les Anglo-Saxons préparent même les évolutions du contrat à l'intérieur du contrat initial.

Des problèmes de différences culturelles existent indéniablement dans certains cas.

Imaginez les écarts culturels entre la France et l'Inde par exemple.

Je ne les ai pas vécus, déclare Marie-Noëlle Gibon, car d'une part la politique générale de La Poste interdit l'offshore, et que, d'autre part, cela n'aurait certainement pas marché. Les pratiques de conduite de projet sont en Inde celles du monde anglo-saxon dans lequel par exemple la MOA n'existe pas.

Le premier problème culturel des français vient de la faible maîtrise de l'anglais. Il s'amenuise petit à petit avec les nouvelles générations, mais reste encore très présent. Il faut en tenir compte. »

## N'est-ce pas encore souvent le « moins-disant » qui l'emporte ?

« Si les retours d'expérience sont nombreux, la capitalisation de leurs enseignements et le référentiel eSCM sont très récents. Le référentiel n'a pas (encore) la même « aura » qu'ITIL ...

Un référentiel, c'est comme la rampe de l'escalier. Elle aide à monter les marches, et permet de se rattraper en cas de besoin, mais elle ne monte pas les marches à votre place. Il faut avoir le besoin de monter à l'étage, et trouver l'énergie pour le faire.

On parle beaucoup des départs à l'étranger (Inde, Roumanie, ...) ou de clients qui passent de prestataire en prestataire. Il n'y a pas que cela. Le marché de l'infogérance présente une croissance de 7 à 8% par an. »

C'est vrai qu'il faut maîtriser ses coûts. La maîtrise des coûts passe par leur connaissance.

Par exemple, il ne faut pas confondre les coûts directs avec les coûts complets.

Lorsqu'elle était vice-président du Cigref, Marie-Noëlle Gibon a fait la promotion des démarches de type ABC (Activity Based Costing) qui s'appliquent parfaitement aux SI.

## Sait-on mesurer les gains ?

« Les coûts ne sont pas les seuls critères. Il faut évaluer l'aspect « création de valeur ». Externaliser permet surtout de libérer des compétences internes pour traiter des projets prioritaires en ligne avec la stratégie de l'organisme.

On parle beaucoup, avec raison, de « Capital Immatériel » : capital humain, capital organisationnel... qui sont révélateurs du potentiel de création de valeur d'une entreprise et donc de sa valeur future. Mais Il faut aller plus loin.

<sup>1</sup> PRA : Plan de Reprise d'Activité

Quand vous regardez ce qui se passe dans la « vraie vie », la création de valeur attendue est rarement au rendez-vous... incidents à répétition, applicatifs mal adaptés, procédures de contournement génératrices de dépenses supplémentaires,...

Tout cela vient fatalement réduire la valeur attendue des projets.

Mesurer et analyser la destruction de valeur, pour la réduire, fait partie des activités de pilotage du SI. Si la DSI reste seule face à ces fléaux, elle devient vite la « Direction Systématiquement Incriminée ».

La mise à disposition du métier et de sa maîtrise d'ouvrage d'un indicateur stratégique que l'on peut appeler « Coût de la destruction de valeur » est fondamentale dans une démarche d'amélioration continue. Mais comme s'y prendre ?

Cette approche un peu provocatrice est développée dans un livre qui vient de sortir chez Dunod<sup>1</sup> sur le déploiement d'un Système de Management par la Destruction de Valeur (SMDV).

Les auteurs y préconisent d'engager une réflexion poussée et concrète avec les MOA sur l'amélioration des processus métier. »

## **Quelles sont les pratiques « vedettes » du référentiel eSCM et sont-elles valables ailleurs qu'en externalisation IT ?**

« Le premier réflexe est de retenir surtout les pratiques d'eSCM liées au cycle de vie du contrat. Les pratiques liées à la gouvernance nécessitent plus de maturité.

Le référentiel eSCM prend également en compte le BPO : Business Process Outsourcing, très répandu aux États-Unis.

Le référentiel couvre tout type de relations y compris le « in-sourcing » quand le prestataire est interne : GIE, Centre de Services Partagés, filiale, ... Et en interne, il est encore plus important d'avoir un référentiel clair et efficace ...

Le domaine d'application d'eSCM est donc vaste. Il s'intensifiera avec la prise en compte des exigences croissantes en sécurité, en gestion socialement responsable (RSE), en développement durable (Green-IT)....

Le pourcentage du budget de la DSI Courrier qui relève de l'externalisation (out-sourcing ou in-sourcing) est extrêmement important : plus de 50%. L'application maîtrisée de l'eSCM est indispensable. » ▲

***alain.guercio@e-media-management.com***

---

<sup>1</sup> *Améliorer le pilotage du SI - le pilotage par la réduction de la destruction de valeur – Marie-Noëlle Gibon, Muriel Fally, Joachim Treyer et Olivier Brogniart*

# Free culture / Culture libre - Première partie

« Comment les médias utilisent la technologie et la loi pour confisquer la culture et contrôler la créativité. »

Morceaux choisis du livre de Lawrence LESSIG (2004 – édition française 2009)

Alain Guercio

*Libre ne veut pas dire que tout est gratuit et anarchique. Une culture libre est comme un marché libre, pleine de propriétés. Mais comme un marché libre est perverti quand la propriété devient féodale, une culture libre peut être dévoyée par l'extrémisme des règles de propriété qui la régissent.*

*Le contraire d'une culture libre est une culture de permission : les créateurs ne peuvent créer qu'avec la permission des puissants, ou des créateurs du passé. Nos lois sont en train de changer radicalement et, que l'on s'intéresse ou non à Internet, ces changements nous concernent tous, car ces lois portent sur la façon dont notre culture est créée.*

## Introduction

Autrefois, quand un vieil homme s'asseyait dans un parc ou au coin de rue pour raconter des histoires dont les enfants ou les adultes buvaient les paroles, c'était de la culture non commerciale. Tant qu'il n'y avait pas de trouble à l'ordre public, la loi laissait cette culture libre et n'intervenait jamais directement dans sa création ou sa diffusion.

La loi régulait seulement la création commerciale. Au début, légèrement, puis d'une façon assez exhaustive, la loi a protégé les intérêts des créateurs, en leur accordant des droits exclusifs sur leurs créations, de façon à ce qu'ils puissent vendre ces droits sur un marché commercial.

Bien sûr, ceci représente une partie importante de la création culturelle, et cette partie est devenue de plus en plus importante. Mais en aucun cas, elle n'a été un élément dominant.

Au fur et à mesure de son intégration à notre vie ordinaire, Internet a changé certaines choses. Certains de ces changements sont d'ordre technique. D'autres vont bien au-delà, comme la façon dont la culture est élaborée.

**Aujourd'hui, la démarcation nette entre le libre et le « contrôlé » a disparu et la conséquence est que notre culture est de moins en moins libre, et de plus en plus une culture de permission.**

On justifie ce changement par la nécessité de protéger la création commerciale. Mais il ne s'agit pas d'un protectionnisme qui protège les artistes, mais plutôt certains secteurs d'activité.

Les technologies numériques, liées à Internet, pourraient générer un marché de la culture plus concurrentiel et plus dynamique ; ce marché pourrait accueillir des créateurs plus variés et plus nombreux.

Ces créateurs pourraient proposer et distribuer des créations plus variées et plus nombreuses ; et, en fonction de quelques facteurs importants, ces créateurs pourraient, en moyenne, mieux gagner leur vie dans ce système qu'ils ne le font aujourd'hui.

Sauf si certaines catégories d'acteur usent de leur influence pour que la loi les protège contre ces moyens nouveaux, plus efficaces, plus dynamiques.

**Ils sont en train de réussir à transformer Internet avant qu'Internet ne les transforme.**

Pour beaucoup de gens, les batailles au sujet du copyright et d'Internet semblent bien éloignées. Elles semblent se résumer aux simples questions : le « piratage » va-t-il être autorisé et la « propriété » va-t-elle être protégée ? Mais ces idées simples cachent une question bien plus fondamentale et un changement bien plus important. De tout temps, la loi a garanti aux créateurs le droit de s'inspirer librement du passé, et a protégé créateurs et innovateurs du contrôle de l'État ou d'un contrôle privé.

Ces dernières années, la loi, en cherchant à réguler les changements technologiques liés à Internet, a répondu par une **augmentation massive de la réglementation sur la création.**

Progressivement, nous entrons dans une culture de permission dans laquelle nous avons créé une sorte de noblesse culturelle. Ceux qui sont dans la classe noble ont la vie facile, ceux qui n'y sont pas, ne l'ont pas.



À l'époque où les frères Wright inventaient l'avion, la loi américaine stipulait que le propriétaire d'un terrain était non seulement propriétaire de la surface de son terrain, mais de tout le sous-sol, jusqu'au centre de la terre, et de tout l'espace au-dessus, « jusqu'à l'infini » ...

Des propriétaires terriens ont fait des procès, mais la loi s'adapte aux technologies de son époque, et en s'adaptant, elle change. Des idées qui un jour semblent solides comme le roc sont friables le lendemain.

Ainsi, la plupart d'entre nous tiennent pour acquis les extraordinaires revendications faites de nos jours par les détenteurs de « propriété intellectuelle ». Il nous semble clair que ces nouvelles technologies Internet violent une revendication légitime de « propriété », et il nous semble clair que la loi doit intervenir pour faire cesser cette violation.

Ce que la loi exige aujourd'hui est de plus en plus stupide, un peu comme un policier qui arrêterait un avion pour violation de propriété.

La bataille qui fait rage actuellement est centrée autour de deux idées : le « piratage » et la « propriété ».

Si le sens commun conduit à l'extrémisme sur ces questions, est-ce vraiment parce qu'il croit à cet extrémisme ?

Ou alors, est-ce que le sens commun cède devant l'extrémisme parce que le côté le plus puissant s'est arrangé pour imposer ses vues ?

Plutôt que comprendre les changements que permet Internet, et au lieu de laisser au « sens commun » le temps de trouver la meilleure réponse possible, nous laissons ceux qui sont le plus menacés par ces changements user de leur influence pour changer la loi. Et bien plus grave, pour changer quelque chose de fondamental concernant notre identité.

## Piratage

---

S'il y a valeur, alors quelqu'un doit avoir un droit sur cette valeur, et il est injuste de prendre à quelqu'un quelque chose qui a de la valeur sans avoir sa permission. Internet a permis la diffusion efficace de contenus, et de fait, de grandes quantités de contenus ont été échangées indépendamment de leur statut en matière de copyright.

Ces échanges ont provoqués une guerre. Les détenteurs de copyright craignent qu'ils ne privent l'auteur de ses profits, et se sont tournés vers les tribunaux et la technologie : « Nos enfants sont en train de devenir des voleurs ! ».

Pourtant, les extrémismes et la guerre ne font pas parti des traditions du copyright. La propriété intellectuelle est un moyen, dont l'objectif est de favoriser l'épanouissement de la création dans la société.

Très souvent, le génie de Disney, ses éclairs de créativité, furent fondés sur des travaux d'autres personnes. Il suffit de lire le contenu du catalogue : Blanche Neige, Fantasia, Pinocchio, Cendrillon... C'est l'éclat des différences qui est la clef du succès.

Dans tous ces cas, Disney a extrait l'inventivité de la culture qui l'entourait, combiné cette inventivité avec son extraordinaire talent personnel, et fondu ce mélange pour former l'âme de ses créations. Extraire, combiner, et fondre.

Certains diront qu'il n'existe de créativité que de cette sorte.

En 1928, Disney était libre de fonder ses œuvres sur une culture relativement récente, et par conséquent encore très vivante. La durée moyenne du copyright était d'environ trente ans, pour une minorité de travaux qui étaient effectivement sous copyright.

Au-delà, une œuvre entre dans le domaine public : plus besoin de permission. La réglementation par la loi est fonction non seulement de la formulation de la loi, mais aussi des coûts nécessaires pour la faire appliquer. Pas besoin de permission, donc pas de juriste !

Les créateurs ont toujours créé à partir du passé et du présent qui les entoure, sans dédommagement ni permission. Les sociétés – et en particulier les sociétés démocratiques – ont toujours laissé des pans de leur culture libre d'être repris. Toute culture est libre, mais jusqu'à un certain point. La difficulté est de quantifier cette liberté.

À l'origine, il avait une **distinction claire entre le fait de republier le travail de quelqu'un et celui de transformer ce travail ou de s'en inspirer**. Aujourd'hui, le rôle de la loi est de moins en moins de soutenir la créativité, et de plus en plus de protéger certaines industries de la compétition.

Juste au moment où les technologies numériques auraient pu libérer un flot extraordinaire de créativité, commerciale et non commerciale, la loi entrave cette énergie par des **règlements vagues** d'une **complexité insensée**, et en menaçant de peines d'une **sévérité déraisonnable**.

## Simples copistes

L'avancée qui permit de démocratiser la photographie n'eut pas lieu avant 1888 ; elle fut l'œuvre d'un seul homme. George Eastman, photographe amateur, qui mit au point un film flexible et créa le système Kodak « Appuyez sur le bouton et nous faisons le reste ». Avec Kodak, il devenait plus simple et plus rapide de s'exprimer, les barrières à l'expression s'abaissaient.

Les tribunaux durent trancher la question de savoir si le photographe, amateur ou professionnel, devait avoir une autorisation pour prendre et développer à sa guise n'importe quelle photo, car certains estimaient qu'il prenait quelque chose à quelqu'un, qu'il piratait. Les tribunaux répondirent que non.

Heureusement, car comme Napster (le site de téléchargement) aurait bénéficié des violations de copyright commis par ses utilisateurs, Eastman Kodak aurait bénéficié des violations de « droits à l'image » des photographes et donc aurait du cesser ses activités.

La fracture numérique la plus importante n'est peut-être pas l'accès à un ordinateur. C'est plutôt la capacité de se saisir du langage avec lequel cet ordinateur travaille. Dans un monde où les enfants voient en moyenne 390 heures de publicité télévisée par an, soit entre 20 000 et 45 000 publicités, il est de plus en plus important de comprendre la « grammaire » des images.

On apprend à écrire en écrivant et en réfléchissant ensuite à ce qu'on a écrit. On apprend à écrire avec des images en les réalisant et en réfléchissant ensuite à ce qu'on a créé. Sinon, on reste un « Read-Only » : récepteurs passifs d'une culture produite ailleurs. Plantes vertes. Consommateurs. Voici le monde des média du vingtième siècle. Le vingt-et-unième siècle pourrait être différent ...

Les technologies numériques rendent possible un « bricolage » d'un type différent : avec des idées abstraites mais sous une forme concrète. C'est la manière dont ces technologies affectent l'apprentissage. Le logiciel libre ou « open source » est le meilleur exemple de ce type de bricolage. C'est une plate-forme d'apprentissage majeure où vous bricolez au sein d'une communauté.

Ce processus est à l'œuvre avec les contenus, mais la liberté de bricoler n'est pas garantie. Nous sommes en train de construire une **architecture qui libère 60% de l'intellect et un système légal qui supprime complètement les tendances naturelles des enfants de l'ère numérique.**

Ce n'est pas comme ça qu'on fait marcher une culture.

## Catalogues

Jesse est étudiant dans un des centres de recherche technologiques les plus avancés d'Amérique. Il décide de développer et mettre en service un moteur de recherche sur les serveurs de son université. L'index contenait tous les types de contenus se trouvant dans les répertoires publics des ordinateurs, dont des fichiers de musique.

Un jour, le doyen l'avertit que la RIAA – Recording Industry Association of America – portait plainte contre lui et trois autres étudiants pour près de **100 milliards de dollars** (soit 6 fois les profits de cette industrie cette année-là). Aux USA, le coût d'un procès de ce genre est de 250 000 \$, non récupérable même en cas de victoire. Il accepta donc un règlement amiable pour 12 000 \$, toutes ses économies d'étudiant.

L'industrie du disque répète qu'il s'agit d'une question de loi et de morale. Son président gagne plus d'un million par an, un artiste environ 50 000 \$ en moyenne.

## Généralisations de pirates

### *Cinéma*

Les créateurs et metteurs en scène migrèrent de la Côte Est vers la Californie au début du vingtième siècle, en partie pour échapper au contrôle que les brevets accordaient à l'inventeur du cinéma, Thomas Edison. Les Napster de l'époque, les « indépendants » étaient des compagnies comme la Fox. Fallait-il laisser Edison contrôler tous les développements de l'industrie du cinéma ?

### *Musique*

Avec l'arrivée des premiers enregistrements sonores, l'industrie de l'édition musicale (celle des partitions) se trouve donc « à la merci des pirates ». Le Congrès amende le Copyright en 1909 en faveur des compositeurs et des interprètes qui enregistraient leur musique, mais le montant de rémunération est fixé par la loi.

Les Beatles ont donc moins de contrôle sur leur création qu'un simple écrivain n'en a sur la sienne. La crainte du Congrès était le pouvoir monopolistique des ayants droit, et que ce pouvoir ne supprime la créativité. Le résultat a été une abondance de disques, donnant au public des prix plus bas, une qualité meilleure, et un choix plus large.

### **Radio**

En Amérique, une radio n'a pas à payer l'interprète, elle doit seulement payer le compositeur. Supposez que vous écriviez une chanson et que Madonna veuille la chanter et faire un disque. C'est un succès. À chaque fois que le disque passe à la radio, vous recevez de l'argent, mais pas elle. Il paraît que la publicité qu'en tirent les interprètes vaut plus que les droits qu'ils abandonnent. Peut-être.

### **Télévision par câble**

En 1948, la plupart des entrepreneurs du câble refusèrent de payer les chaînes hertziennes pour les contenus qu'ils transmettaient à leurs clients. Par deux fois la Cour Suprême statua que ces entrepreneurs ne devaient rien aux détenteurs de copyright. Il a fallu presque trente ans au Congrès pour résoudre la question : le prix serait fixé par la loi, de sorte que les chaînes hertziennes ne puissent **faire obstruction à la technologie émergente du câble**.

### **Piratage I et Piratage II**

Dans le monde, et surtout en Asie et en Europe de l'Est, des entreprises ne font rien que de pirater le travail des autres. Le piratage physique correspond à un CD sur trois vendus dans le monde : 3 milliards de \$.

Le piratage est mauvais. Ce qui ne veut pas dire que des justifications ne peuvent pas être trouvées. Pour les cents premières années de la République, l'Amérique ne respecta pas les copyrights étrangers. Les États-Unis sont une nation de pirates. Les éditeurs américains qui publient des travaux étrangers sans la permission des auteurs étrangers ne violaient aucune règle.

Les chinois ayant accès aux CDs américains à 50 cents l'unité ne les achèteront pas à 15\$. Personne n'a en réalité moins d'argent qu'il n'aurait pu en avoir de toute façon. Et d'une certaine façon, quand un chinois « vole » Windows, cela le rend dépendant de Microsoft ...

Ces efforts de justification du piratage commercial ne tiennent plus. Cette sorte de piratage ne transforme pas le contenu qu'elle vole, ne transforme pas le marché avec lequel elle entre en concurrence. Et si certaines formes n'étaient pas intrinsèquement mauvaises ?

Le point caractéristique du « piratage » que la loi aspire à annuler est l'utilisation qui « vole » l'auteur de son bénéfice. Nous devons donc déterminer combien de pertes le partage Peer-To-Peer (P2P) induit avant que nous ne sachions dans quelle mesure la loi doit intervenir.

Avec un système P2P, vous pouvez partager vos chansons préférées avec votre meilleur ami ... ou vos 20.000 meilleurs amis ! En 2002, une étude a évalué à 60 millions le nombre d'américains ayant téléchargé de la musique (28% de la population de +12 ans). Une part implique une infraction au copyright, une autre part non. Ces partages peuvent être regroupés en quatre catégories : A, B, C, D.

- Il y a ceux de la catégorie A qui sont un substitut à l'achat. Plutôt que d'acheter un CD, ils le téléchargent. Peut-être ne l'auraient-ils pas tous acheté, mais certains l'auraient fait.
- Il y a ceux de la catégorie B qui veulent avoir un échantillon de la musique qu'ils comptent acheter. C'est une sorte de publicité ciblée qui pourrait augmenter la quantité de musique achetée.
- Il y a ceux de la catégorie C qui veulent de la musique qu'on ne trouve plus dans le commerce (les vieilles chansons qui ne sont plus « rentables »). C'est techniquement une violation du copyright, mais le tort économique est nul.
- Enfin, il y a ceux de la catégorie D qui téléchargent des éléments qui ne sont pas protégés ou que le détenteur du copyright veut distribuer librement.

Vu de la loi, seule cette dernière catégorie est légale. Vu de l'économie, seule la catégorie A est nuisible. La question est aussi de savoir dans quelle mesure la catégorie A est nuisible et les autres bénéfiques.

Imaginons que la baisse des ventes de CD soit la cause du partage sur internet. Sur une même période, l'industrie du disque évalue à 803 millions de CDs vendus et 2,1 milliards de CDs téléchargés gratuitement. Bien que 2,6 fois le nombre de CDs vendus ait été téléchargé, le revenu des ventes n'a chuté que de 6,7 % ! Alors, il y a réellement une différence énorme entre « télécharger une chanson » et « voler un CD ».

Cela a longtemps été la pratique de l'industrie du disque de blâmer la technologie à la moindre baisse des ventes. L'enregistrement sur cassette est un bon exemple. Plutôt qu'exploiter cette technologie nouvelle et populaire, les labels l'ont combattue. « Chaque album enregistré sur bande est un album invendu ! ». Les ventes sont tombées de 11%. Mais quand MTV fut lancée, l'industrie connut un renversement des ventes. Au final, la crise ne fut pas due aux cassettes mais à la stagnation de l'innovation musicale chez les principaux labels.

Tandis que l'industrie du disque dit de façon compréhensive « voilà combien nous avons perdu », nous devons nous demander « Dans quelle mesure la société a-t-elle gagné ? Quelle est son efficacité ? Quelles sont les œuvres qui seraient autrement indisponibles ? ».

Comment préserver au mieux les vertus des nouvelles technologies tout en réduisant dans la mesure du possible le mal injustifié causé aux artistes ?

La loi devrait chercher cet équilibre. Aujourd'hui, il semble que nous devons – en tant que société – perdre les bénéfices, et même pour les utilisations légales, simplement pour garantir qu'il y a zéro infraction au copyright.

Le conflit entre les producteurs de cinéma américain et Sony (une grande société japonaise qui venait d'inventer le magnétoscope à cassette !) a duré huit ans pour être résolu par la Cour Suprême.

Au regard de l'histoire et des capacités de la nouvelle technologie, le Congrès était convaincu que l'industrie du film en avait eu assez ...

Des changements peuvent être conçus pour équilibrer la protection de la loi et le fort intérêt public que l'innovation maintient.

## Propriété

---

Les exceptions à l'usage libre sont les idées et expressions couvertes par la loi des brevets et du copyright. Afin de bien comprendre comment est apparu cette transformation de l'impalpable (« une idée ») en propriété, il nous faut replacer cette propriété dans son contexte.

### Fondateurs

William Shakespeare a écrit Roméo et Juliette en 1595. Le Licenciant Acta – créé en 1662 en Angleterre – donnait aux éditeurs un monopole sur les publications (et aussi une facilité de contrôle des écrits par la Couronne). D'après la première loi sur le Copyright (1710), la pièce de Shakespeare aurait dû être « libre » en 1731.

Dans les faits - et pendant 180 ans après sa création ! - seul son éditeur pouvait la republier. Grâce à cette rente à vie, il n'hésitait pas à maintenir ses prix très élevés, comme le faisaient ses confrères pour les autres « classiques ». En 1774, suite à un procès retentissant, le copyright n'était plus perpétuel : le domaine public était né.

### Enregistreurs

En 1990, un réalisateur de documentaire travaille sur la tétralogie de Wagner. Dans une séquence, des techniciens en coulisse regardent un épisode des Simpson (série télévisée d'animation).

Le plan cocasse est filmé. Prudent, le réalisateur contacte le créateur des Simpson, qui donne son accord. Il contacte la société de production, qui exige 10 000 \$ pour les 4 secondes d'apparition dans ce documentaire éducatif.

Sur le plan purement légal, il ne fait pas de doute qu'il s'agissait d'un « usage loyal ». Sur un plan pratique, cette clause d'usage loyal n'est plus opérante. Même avec des arguments, c'est celui qui a le plus d'avocats et les poches les plus profondes qui gagne. C'est une conséquence du flou des limites de l'usage loyal et de l'énormité des amendes infligées à qui les franchit.

### Transformateurs

Paul Allen, le cofondateur de Microsoft, est à la tête d'une société innovante dont le but est de développer des contenus numériques. Il veut développer une ligne de produit retraçant la carrière d'un acteur célèbre : des clips de film, des affiches, des interviews, ... Son avocat lui conseille d'obtenir l'autorisation de chaque personne qui apparaît, de toute musique, ... « Excellent ! Faisons cela ! »

Il a fallu un an de travail à l'avocat et son équipe. Il avait une autorité et des facilités que d'autres n'ont pas : il travaillait pour une grande entreprise, soutenue par des investisseurs les plus riches du monde.

La technologie veut dire que vous pouvez faire des choses étonnantes facilement, mais vous ne pouvez pas facilement les faire légalement. Même si des créateurs voulaient respecter la loi, ce qu'il en coûte est incroyablement élevé.

Par conséquent, pour ceux qui observent la loi, un trésor de créativité ne peut jamais s'exprimer. Et quant à la partie qui s'exprime, si elle ne suit pas les règles d'acquiescement des droits, ses créations ne sont jamais diffusées.

Ou bien vous payez un avocat pour défendre votre droit à l'usage loyal, ou bien vous en payez un pour rechercher toutes les permissions. D'une manière ou d'une autre, le processus de création consiste à payer des avocats. Encore un privilège réservé à une minorité. Riche, on suppose ...

Pour certains, ces histoires suggèrent une solution : modifions le jeu des droits. Le détenteur de copyright pourrait bénéficier d'une redevance, mais il n'aurait pas le bénéfice d'un droit de propriété totale à moins qu'il ne fasse enregistrer son œuvre. Qui pourrait objecter à cela ? Nous parlons de créations qui ne sont même pas réalisées aujourd'hui et qui généreraient de nouveaux revenus pour les artistes. Pour quelle raison pourrait-on s'y opposer ?

## Collectionneurs

Après beaucoup de succès comme chercheur en informatique et comme entrepreneur, Kahler est le fondateur des Archives d'Internet. L'idée est d'archiver tous les deux mois l'ensemble du web grâce à des robots. Les premiers démarrent en avril 1996. Fin 2002, l'archive contenait 230 Téraoctets. Internet est le médium éphémère par essence. Grâce à cette « Machine à Remonter le Temps », vous pouvez voir ce qu'Internet a été. Vous avez le pouvoir de trouver ce dont vous ne vous souvenez pas, et que d'autres préféreraient que vous oubliiez.

Malgré sa présence dans la culture d'aujourd'hui, la télévision s'avère être encore plus éphémère qu'Internet. Les enregistrements – si ils existent – sont introuvables. Pourquoi la partie de notre culture qui est sur journaux reste-t-elle accessible pour toujours, alors que la partie qui est sur cassette vidéo ne l'est pas ?

La loi n'oblige pas à l'enregistrement, à la conservation et au libre accès. Kahler a commencé à enregistrer la télévision et avait le même projet pour les films : allez sur Archive.org

Toute création artistique traverse plusieurs « vies ». Au cours de sa première vie, si le créateur est chanceux, le contenu est vendu. La grande majorité des créations ne connaissent pas un tel succès, mais c'est le cas de certaines d'entre elles. La vie commerciale est extrêmement importante, et sans marché, il y aurait – semble-t-il - beaucoup moins de créations.

Au cours de la seconde vie – après la vie commerciale – le contenu peut continuer d'informer, même si cette information n'est plus vendue. Cette seconde vie est extrêmement importante pour la diffusion et la stabilité de la culture.

Pour ces composantes (télévision, films, musique, radio, Internet), il n'y a pas de seconde vie. Ce qui est accessible se réduit à ce que demande un certain marché, limité. Au-delà de cette demande, la culture disparaît. C'est comme si on avait remplacé nos bibliothèques par un supermarché ! Il semble qu'il y ait quelque deux ou trois millions d'enregistrements de musique en tout. Cent mille films sont sortis en salles, et entre un et deux millions de films ont été distribués durant le vingtième siècle. Il y a environ vingt-six millions de titres de livres. Tout cela tiendrait dans des ordinateurs situés dans une pièce.

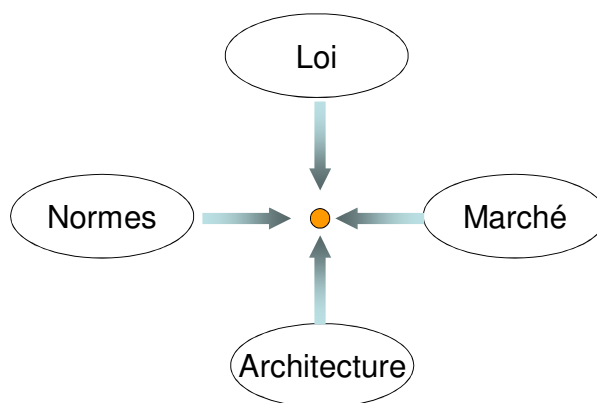
Cela pourrait être une des plus grandes fiertés de l'humanité, avec la bibliothèque d'Alexandrie, l'invention de l'imprimerie et le premier pas sur la Lune. Mais il reste un coût légal.

## Propriété

Comme il n'y a pas de citoyen de seconde classe, les détenteurs de propriété intellectuelle doivent obtenir les mêmes droits et protections que tous les autres détenteurs de propriété. Sous cette rhétorique simple, le puissant lobby des industries culturelles réclame une redéfinition de la « propriété créative ».

Cette redéfinition va à l'encontre de l'histoire depuis la création du domaine public en 1710, car elle permet que quelques puissants exercent un contrôle strict sur la manière dont notre culture serait développée. Ce qui est bon pour les industries culturelles n'est pas forcément bon pour la société.

Les droits sur la propriété des créations ont toujours été différents des droits sur les autres types de propriété. La question n'est pas si la propriété sur les créations devrait être protégée, mais plutôt de quelle manière et quel doit être l'équilibre de ces droits. Le modèle ci-contre montre comment quatre modalités différentes interagissent pour renforcer ou affaiblir ce droit ou cette réglementation.



Au centre se trouve le point régulé (le détenteur d'un droit) et autour les quatre manières par lesquelles il peut être régulé (contraint ou permis) :

- la loi est imposée par l'État,
- les normes (sociales) proviennent d'une communauté,
- le marché avec ses transactions commerciales,
- l'architecture : le monde physique, la technologie existante, les infrastructures disponibles, ...

Alors que ces quatre modalités sont indépendantes, la loi a un rôle spécial dans le fait d'affecter les trois autres. Ces contraintes peuvent ainsi changer. Une restriction imposée par une modalité peut être effacée par une autre. Une liberté permise par une modalité peut être chassée par une autre.

Avant Internet, il y a équilibre : la loi pénalise la copie, les technologies et le marché rendent la copie et la diffusion difficiles et coûteuses. Symétriquement, l'habitude permet par exemple d'enregistrer les disques d'un copain.

Après l'arrivée d'Internet, c'est l'anarchie. Les changements font que la loi se durcit, les entreprises adoptent de nouvelles stratégies marketing, la technique développe du code protégeant les contenus, les éducateurs devraient apprendre aux jeunes à respecter le copyright. Mais ce n'est pas parce qu'un intérêt particulier demande l'aide du gouvernement que cette aide doit nécessairement être accordée. Et ce n'est pas parce que le changement technologique a affaibli une manière particulière de faire des affaires que le gouvernement doit nécessairement intervenir pour sauver cette ancienne manière de faire des affaires.

Par exemple, les télécommandes ont nuit à la publicité télévisée (zapping) : faut-il en réglementer l'usage pour soutenir la télévision commerciale ?

Les entreprises établies ont intérêt à évincer leurs futurs concurrents. Un monde où des concurrents arrivant avec de nouvelles idées doivent se battre non seulement contre le marché, mais aussi contre le gouvernement, est un monde où les idées nouvelles n'ont aucune chance de succès. C'est un monde qui va vers la stagnation.

Lorsqu'on demande au Congrès d'examiner une loi qui risque de "restreindre" la liberté d'expression, il devrait examiner – et soigneusement – si une telle réglementation est justifiée. Et d'abord se demander si nous évaluons bien les conséquences des changements que souhaite l'industrie du contenu.

Certains des moyens que nous pourrions employer pour protéger les auteurs risquent d'avoir des conséquences imprévisibles pour l'environnement culturel. Tout comme le DDT contre les moustiques en a eues pour l'environnement naturel. Nous avons besoin d'une « écologie » de la culture.

- Fin de la première partie -

*Ce texte n'est pas un résumé, mais une « compilation » de morceaux choisis. Les faits, les illustrations et les exemples donnent vie à l'argumentation. Il m'a semblé qu'il était indispensable d'en conserver quelques uns pour ne pas rester sur un discours purement technocratique à propos du droit et d'Internet.*

*Ce texte est donc assez long (14 pages au total) et sa lecture n'est pas toujours fluide. Je remercie les membres du Comité de lecture de m'avoir aidé à l'améliorer et de m'avoir soutenu dans mon idée d'origine. Nous avons décidé ensemble de publier ce texte en deux parties.*

*La seconde partie sera disponible dans le prochain numéro de La Lettre (n°80 – Été 2010). Elle nous pr oposera de commencer à explorer cette « écologie de la culture », et nous incitera à porter un jugement équilibré sur les débats autour des droits et d'Internet.*

L'auteur (le vrai !) : Lawrence Lessig est un juriste américain de notoriété internationale, spécialiste du droit constitutionnel et du droit de la propriété intellectuelle. Il a travaillé notamment à la Cour Suprême des États-Unis et est intervenu en qualité d'avocat ou d'expert dans des procès importants sur le droit d'auteur et les droits relatifs aux nouvelles technologies.

Il est fondateur et président du conseil d'administration de l'organisation « Creative Commons », une organisation à but non lucratif qui édite des licences permettant le partage et l'utilisation de contenu en toute légalité. Son livre « Free Culture » est d'ailleurs sous licence Creative Commons, et sa traduction française est disponible gratuitement dans son intégralité à l'adresse : [http://www.wikilivres.info/wiki/Culture\\_libre](http://www.wikilivres.info/wiki/Culture_libre)

Lawrence Lessig est l'une des voix les plus écoutées dans les débats sur les limites du droit d'auteur et sur le développement mondial de l'Internet, y compris dans les plus hautes instances de réflexion et de décision françaises. On retrouve directement ou indirectement certains de ses arguments – qui datent de 2004 – dans les récents débats qui ont eu lieu en France en 2009.

▲

***alain.guercio@e-media-management.com***



# L'entreprise face aux réseaux sociaux

Rencontre annuelle de l'Institut G9+

Alain Coulon  
Secrétaire ADELI

La rencontre annuelle de l'Institut G9+ (inter-club informatique, télécoms, multimédia des anciens de grandes écoles) s'est déroulée le 8 décembre 2009, sur le thème des réseaux sociaux au sein des entreprises.

La rédaction de cet article succinct s'est appuyée sur le compte rendu intégral publié sur le site du G9+ : [http://www.g9plus.org/comptes\\_rendus.asp](http://www.g9plus.org/comptes_rendus.asp)

## Nouvelle organisation de la rencontre

La soirée du 8 décembre était le point culminant de la quatorzaine des réseaux sociaux.

Cette initiative a réuni sur quatorze jours plus de 1 500 participants autour de 10 événements.

Pour sa quatorzième édition, la rencontre annuelle du G9+ a innové dans plusieurs domaines.

- Pour accueillir une participation plus nombreuse, la réunion a été déplacée du matin à la soirée (18h - 21h).
- Le caricaturiste Fix a croqué les moments forts de la réunion ; ses dessins ont été projetés pendant la séance (en perturbant quelque peu l'attention des spectateurs !).
- La rencontre s'est articulée autour de la présence d'une médiatique Canadienne anglophone Tara Hunt ; ce qui a juxtaposé les langues française et anglaise, dans les exposés et dans les débats.
- La vidéo intégrale est visible sur <http://www.gadz.tv/GadzTV/20091208-GP9Plus>.

## Le rôle majeur du capital social

### Tara Hunt

Tara Hunt, l'invitée prestigieuse de la rencontre a travaillé à San Francisco pendant 5 ans avant de revenir à Montréal.

Dans son ouvrage « The Whuffie Factor » elle préconise d'utiliser la puissance des réseaux sociaux pour améliorer son activité professionnelle.

### Le whuffie

Le nombre de Dunbar mesure le nombre de personnes avec lesquelles nous pouvons entretenir des relations stables à un instant de notre vie ; la dimension du cercle social d'un individu est de l'ordre de 140.

Les réseaux sociaux, tels Facebook, alimentent ce nombre en multipliant les contacts.

Cory Doctorow, Canadien vivant au Royaume-Uni, dans son ouvrage d'anticipation « Down and Out in the Magic Kingdom » introduit le concept de whuffie, qui remplacerait l'argent dans un futur plus ou moins utopique.

Le whuffie est une valeur éphémère fondée sur la réputation qui mesure le capital social de l'individu. Le whuffie caractérise l'influence que l'on peut exercer sur ses proches (idées et compétences).

Tara Hunt énonce les cinq comportements qui permettent d'augmenter son whuffie.

- Cessez de parler et commencez à écouter.
- Devenez une partie intégrante de la communauté à laquelle vous voulez contribuer.
- Faites-vous reconnaître – créez des expériences passionnantes pour votre communauté.
- Adhérez au chaos – ne schématisez pas et faites preuve d'agilité.
- Trouvez le meilleur objectif – découvrez la façon de restituer un service à votre communauté.

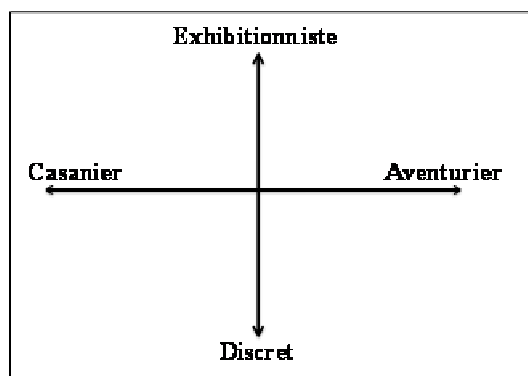
## Sociologie du comportement

Dominique Cardon, sociologue au laboratoire des usages d'Orange et chercheur associé au Centre d'étude des mouvements sociaux du CEMS/EHESS, présente les résultats d'une enquête qui porte sur les usages de 12 000 personnes sur le web 2.0.

Le questionnaire de cette enquête, accessible sur le site [www.sociogeek.com](http://www.sociogeek.com), comporte deux parties :

- l'une sur les limites de son image qu'un individu consent à exposer ;
- l'autre sur les critères de choix de ses amis sur un réseau.

La quantification des réponses permet de situer l'individu sur un diagramme à deux dimensions. L'analyse statistique des réponses, sous forme d'un nuage de points, délivre une répartition de la population qui s'est prêtée volontairement à l'enquête.



La compréhension des ressorts psychologiques révélés par cette enquête menée dans le monde des réseaux publics, permet d'engager une réflexion sur la durabilité du phénomène en extrapolant ses articulations avec le monde de l'entreprise.

## Ce que les entreprises ne peuvent plus ignorer

La première table ronde traite des nouvelles opportunités ouvertes aux entreprises, par les réseaux sociaux.

### De l'« ego » à l'« ergo »

Tout individu présent sur un réseau social public tend à y épanouir son ego, en s'efforçant de montrer les facettes de sa personnalité, afin d'accroître sa population d'amis et d'en tirer des satisfactions individuelles.

Dans les entreprises, par le passé, des réseaux d'information s'étaient spontanément créés entre acteurs qui partageaient les mêmes préoccupations ; ils échangeaient, au coup par coup, de l'un à l'autre, questions et réponses.

Ainsi, chaque réseau social interne d'une entreprise doit devenir un outil destiné à canaliser et à pérenniser ces échanges entre les membres d'une communauté d'expertise, de façon à travailler collectivement de façon plus efficace. Un tel réseau se définit par ses frontières qui enserrant des compétences reconnues dans un domaine d'expertise.

## L'entreprise étendue

Certaines entreprises envisagent d'inclure leurs clients au centre de réseaux sociaux destinés à catalyser la conception et l'amélioration de produits dans le cadre d'une stratégie de « crowd sourcing »<sup>1</sup>.

Ces entreprises pensent que les échanges avec les clients sont susceptibles de susciter des innovations cohérentes.

## La structure collaborative

Des espaces tels la Cantine<sup>2</sup>parisienne mettent d'importants et efficaces moyens de collaboration à la disposition des acteurs du domaine numérique.

## Vie privée et vie professionnelle

Tara Hunt, interrogée sur cette apparente dichotomie, affirme qu'en qualité d'être unique, elle ne saurait afficher des comportements différents dans les réseaux publics et professionnels, lesquels ne sauraient être complètement étanches. Elle avoue cependant qu'elle préserve un « jardin secret ».

## Court terme et long terme

À court terme, les réseaux sociaux d'experts peuvent aider à résoudre des problèmes ponctuels quotidiens par transmissions des expériences, voire des solutions.

À moyen et long terme, on peut attendre de larges réseaux sociaux d'entreprise une démultiplication des anciennes « boîtes à idées » pour une future amélioration des processus en soumettant des pistes d'innovation soumises à la Direction de l'entreprise. Un tel réseau demande à être rigoureusement organisé pour en extraire des synthèses.

## L'irruption de la génération Y

Ce terme désigne les personnes, nées après 1980, qui ont toujours vécu dans un monde de communications informatisées. Ces nouveaux acteurs arrivent dans l'entreprise avec leurs réseaux et leurs habitudes de communication tous azimuts. Dans des entreprises encore cloisonnées, ils commencent à malmener les anciennes règles de confidentialité.

<sup>1</sup> Littéralement « Approvisionnement par la foule » intégration des apports des clients dans les processus de l'entreprise : Le libre-service est un exemple de crowd sourcing.

<sup>2</sup> [www.lacantine.org](http://www.lacantine.org)

## Le retour sur investissement

Tara Hunt pense que ce concept de ROI (return on investment) ne tient pas suffisamment compte des facteurs humains qui prennent une place prépondérante dans la responsabilité des entreprises.

Se poserait-on aujourd'hui la question du ROI du courriel ?

Des expériences récentes montrent que les gens ont une grande envie de communiquer, éventuellement de manière anonyme. Mais, les Directions s'inquiètent des conséquences d'un phénomène qu'elles ne maîtrisent pas.

## L'évolution de l'organisation des entreprises

Depuis plusieurs décennies, l'organisme hiérarchique fait progressivement place à l'organisation en projets.

On voit poindre, actuellement, dans les petites structures, une organisation par communautés d'expertise, sans doute appelée à se substituer aux organisations traditionnelles.

D'autre part, l'entreprise réussira d'autant mieux qu'elle offrira à ses clients l'aptitude à l'aider à construire le futur.

Mais, pour s'épanouir, toute évolution doit surmonter des réticences d'un conservatisme naturel.

## Un slogan

Le défi, ouvert par l'emploi de ces réseaux sociaux, peut se résumer en une phrase percutante :

- **faire du sens ;**
- **pour casser les barrières ;**
- **et intégrer les équipes.**

## Sondage sur l'utilisation des réseaux sociaux

Les participants consultés par un vote électronique établissent les priorités suivantes pour l'utilisation de ces réseaux en entreprise.

- |                                      |        |
|--------------------------------------|--------|
| • Bonnes idées, innovations          | 35,1 % |
| • Coopération clients/collaborateurs | 24,3 % |
| • Réseaux d'expertise                | 21,6 % |
| • Communication sur la marque        | 13,5 % |
| • Vente                              | 5,4 %  |

## Les scénarios du futur

La deuxième table ronde s'efforce de tracer une vision prospective de l'entreprise intégrée aux écosystèmes sociaux.

L'animateur propose cinq scénarios.

- Dans le premier scénario, l'entreprise se serait complètement fermée en 2015 aux réseaux sociaux.
- Le deuxième scénario est celui de la continuité de la situation actuelle.
- Dans le troisième scénario intitulé « 1984 » l'entreprise pillerait le capital social de ses collaborateurs et l'exploiterait commercialement sans vergogne.
- Dans le quatrième scénario, celui de « l'empowerment<sup>1</sup> », les salariés prendraient le pouvoir et l'on pourrait envisager la disparition de la structure actuelle de l'entreprise.
- Dans le cinquième scénario, l'entreprise hyper-connectée s'ouvrirait vers ses collaborateurs et vers le monde pour décupler sa capacité à innover et à se développer.

Après avoir entendu les commentaires, subjectifs et quelque peu improvisés, des participants de la table ronde, les participants ont procédé à un vote électronique :

- |                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| • Scénario 1 « fermeture » :       | 1,8 %  |
| • Scénario 2 « continuité » :      | 21,7 % |
| • Scénario 3 « 1984 » :            | 4,8 %  |
| • Scénario 4 « empowerment » :     | 9,0 %  |
| • Scénario 5 « hyper-connexion » : | 62,7 % |

## Notre conclusion

La technologie des réseaux sociaux, rodée dans le domaine des relations privées, trouve de nouvelles applications dans le cadre des entreprises.

C'est un nouveau média de communication qui vient s'ajouter aux nombreux vecteurs déjà bien implantés : réunions, notes, journaux, conversations téléphoniques, courriels, forums, blogs, wikis, etc.

Quel sera le moyen le plus judicieux pour communiquer telle information à telle population et s'assurer qu'elle a été bien reçue ?

Ce qui crée une nouvelle problématique, laquelle appelle un autre débat. ▲

[a\\_coulon@club-internet.fr](mailto:a_coulon@club-internet.fr)

<sup>1</sup> D'après Wikipédia : L'« empowerment » (qui pourrait se traduire par autonomisation ou capacitation) est la prise en charge, par l'individu, de sa destinée économique, professionnelle, familiale et sociale.

C'est un processus d'acquisition, par une personne, du pouvoir de travailler, de gagner sa vie, de décider de son destin, de vie sociale dans le respect des règles de la société. Cette autonomie lui permet d'exister dans la communauté sans constituer une charge pour la société.

# ADELI rencontre le Canada

## Invitation au voyage

**Dominique Bergerot**  
animatrice du groupe de travail « métiers SI »

*Cet article a pour objet d'informer les adhérents des contacts pris par ADELI avec des organismes professionnels canadiens.*

*En novembre 2009, ADELI a été contactée via l'ASTI (Fédération des Associations Françaises des Sciences et Technologies de l'Information, à laquelle ADELI adhère) par le Conseil des Technologies de l'Information et des Communications (ICTC CTIC), conseil sectoriel canadien sans but lucratif qui a lancé des initiatives en matière d'immigration pour le marché du travail canadien des TIC.*

*Alain Coulon, Martine Otter et moi-même avons rencontré, le 11 février 2010, deux membres sympathiques de cet organisme canadien, Stéphanie Van Riel, gestionnaire de projet et Sandra Saric, directrice de programme. Après de nombreuses études sur le marché du travail des TIC d'ici 2015, le Canada ouvre ses portes aux experts TIC, les professionnels formés à l'étranger (PFE) et notamment les Français qui souhaiteraient émigrer au Canada.*

## Le CTIC-ICTC et la démarche canadienne

Le CTIC regroupe des instances du gouvernement canadien et des partenaires du secteur privé ; il souhaite créer une industrie et une main d'œuvre des TIC diversifiée, préparée et très instruite.

Les employeurs canadiens du secteur TIC (32 000 entreprises) doivent pourvoir, entre 2008 et 2015, de 122 000 à 175 000 postes en TIC, soit de 15 300 à 21 800 emplois annuels pendant 8 ans.

Il y a une quinzaine d'années, j'avais déjà remarqué, dans les salons de recrutement TIC français, un stand de l'ambassade du Canada.

Et depuis plusieurs années, les experts canadiens ont constaté les difficultés rencontrées en matière d'intégration par les étrangers ayant choisi d'émigrer dans leur pays.

### Des informations et outils en ligne sur internet

L'initiative canadienne a développé un ensemble d'outils destinés, d'une part aux entreprises canadiennes et d'autre part aux professionnels formés à l'étranger.

Sept outils, consultables sur Internet, ont ainsi été définis pour les candidats étrangers :

- un outil préparatoire en ligne bilingue (français, anglais) d'autoévaluation, axé sur les compétences, par rapport aux normes canadiennes TIC. Cet outil, de type QCM (questionnaire à choix multiple), est composé de trois modules : la culture au travail, la communication au travail et les compétences au travail.  
Trois guides sont également proposés : un sur les CV, un sur les entretiens de recrutement et un ensemble de renseignements sur le marché du travail. L'outil en ligne permet d'obtenir en retour un rapport sur les compétences à améliorer et les points forts du candidat, ainsi qu'une liste de ressources ;
- des ateliers en ligne pour les candidats intéressés, avec des informations sur la recherche d'emploi au Canada et sur le réseautage dans le contexte du milieu de travail canadien. Cet outil est financé par Citoyenneté et Immigration Canada ;
- un réseau virtuel des PFE (professionnels formés à l'étranger) proposé pour poser des questions et y répondre ainsi que bâtir un réseau de professionnels TIC au Canada ;
- un répertoire des employeurs des TIC au Canada ;
- un « guide de poche » sur le secteur canadien des TIC, proposant des conseils utiles aux étrangers ;
- un guide pour les entrepreneurs dans le secteur des TIC au Canada ;
- un guide sur les mythes et conseils des professionnels TIC au Canada, indiquant comment améliorer leurs compétences et fournissant des indications utiles à la recherche d'un emploi.

## Apport d'ADELI

---

Lors de l'entretien, les représentantes ICTC-CTIC nous ont présenté la démarche et les difficultés d'intégration rencontrées par des personnes ayant émigré au Canada.

Nous avons compris qu'elles souhaitaient des informations sur la culture des professionnels TIC en France, notamment pour affiner les tests d'autoévaluation sur Internet.

Par exemple, pour travailler au Canada, il faut être bilingue français anglais. La culture des Canadiens dans le domaine professionnel des TIC n'est pas la même qu'en France.

Nous avons également cité le fait que la culture de l'évaluation du risque n'est pas encore tout à fait au rendez-vous en France.

De même la terminologie des métiers est sensiblement différente : ce que les Canadiens appellent un gestionnaire de projet, correspondrait plutôt en France au Directeur de projet, le terme gestionnaire ayant en français un caractère plutôt administratif.

ADELI a proposé son aide pour relire le questionnaire en ligne en français afin de s'assurer de sa bonne compréhension par les candidats français à l'immigration souhaitant passer ce test.

Si vous êtes intéressés par ce sujet, n'hésitez pas à me contacter.

## Conclusion

---

Cette initiative canadienne dans le domaine des TIC est la conséquence de nombreuses études prospectives effectuées il y a quelques années.

Les résultats tels que les profils de poste concernés ou la localisation géographique des besoins futurs sont publiés sur Internet.

Il serait intéressant de rapprocher ces résultats d'études similaires liées au domaine des TIC en France.

ADELI est par ailleurs déjà en relation avec le Canada, notamment via les groupes de travail de l'association IIBA France qui assure la promotion du nouveau métier de « Business Analyst » ou Analyste d'Entreprise.

IIBA (International Institute of Business Analysts) est une association créée fin 2003 au Canada.

Au sein d'ADELI, Alain Guercio est responsable des relations avec IIBA France. ▲

*[dominique.bergerot@adeli.org](mailto:dominique.bergerot@adeli.org)*

### ***Pour en savoir plus***

---

[www.ictc-ctic.ca](http://www.ictc-ctic.ca), site bilingue et très documenté