

ÉDITORIAL

Relire le Cygne noir

Par Philippe Rosé

L'ouvrage « *Le Cygne noir, la puissance de l'imprévisible* » de Nassim Nicholas Taleb, paru en 2008, peut, aujourd'hui, faire l'objet d'une utile relecture. L'auteur y rappelle les trois caractéristiques d'un événement qualifié de Cygne noir : il est impossible à prévoir, son impact est extrêmement fort, et « *notre nature humaine nous pousse à élaborer après coup des explications concernant sa survenue, le rendant ainsi explicable et prévisible.* » La période actuelle s'inscrit dans ce cadre, même si une pandémie pouvait être prévisible, et elle l'avait été. Pour les entreprises, on peut entrevoir trois conséquences. D'abord, une restructuration du portefeuille de projets, on le pressent avec ceux qui sont déjà reportés ou annulés (*lire ci-contre et pages 2 et 3*). Ensuite, une probable accélération de la transformation digitale, les technologies ayant, pour la plupart, démontré leur rôle d'amortisseur de la crise (avec le télétravail, la vidéo-conférence, le partage de contenus dans le cloud, les réseaux sociaux...). Enfin, un changement de considération vis-à-vis des DSI et de leurs équipes. Dans beaucoup de domaines, le travail de ceux qui exercent des professions stratégiques (des caissières aux éboueurs, en passant par les professionnels de santé) a été en partie reconnu à sa juste valeur, pour assurer la continuité d'activités. La crise actuelle peut contribuer à réévaluer le rôle des professionnels IT. Certes, les DRH, les DAF, les juristes ou les marketeurs pourraient en dire autant. C'est donc le moment d'accentuer les opérations de marketing de la DSI : des petits projets, peu coûteux, peuvent avoir de grandes conséquences. C'est le même principe qu'un virus : petit mais ravageur... ♦

SOMMAIRE

- **Conjoncture** - Coronavirus, tempête sur les dépenses IT
- **Stratégie** - Les six chantiers de l'après-crise pour les DSI
- **SAV de la DSI** - Les bonnes pratiques pour gérer le travail à distance en mode confiné - Le VPN est-il une solution fiable pour le télétravail massif ?
- **La chronique d'Olivier Séhiau** - Quand les confinés seront de retour - L'épidémie de conarovirus est à nos portes - Qui c'est qui a la plus grosse... influence ?

CONJONCTURE

Covid-19 : quel impact sur les ESN et les cabinets de conseil ?

Selon le baromètre Inop's de l'impact économique du Covid-19 sur les ESN et les sociétés de conseil, à mi-mars 2020, 69 % des projets IT et numériques sont maintenus, 72 % des effectifs des prestataires de services sont en télétravail et 75 % des ESN et des cabinets de conseil ont recours au chômage partiel. Par ailleurs, 21 % des effectifs étaient en chômage partiel et 4 % en emploi sur site. Les dirigeants interrogés par Inop's ne croient pas à une reprise rapide qui permettrait d'effacer deux ou trois mois de sous-activité pendant le confinement. Même si le secteur IT est clairement moins impacté que d'autres pans de l'économie qui ne peuvent fonctionner en télétravail, à la fin de cette première quinzaine, 86 % d'entre eux prévoient une baisse du CA du secteur de plus de 10 % à fin décembre et plus d'un sur quatre la voit même supérieure à 30 %. Les annulations de projets sont encore très minoritaires : une entreprise de services sur deux a entre 0 et 20 % de ses missions annulées, et, à quelques exceptions près, seules 10 % d'entre elles ont des taux supérieurs, entre 20 % et 40 %. « *Il sera intéressant d'observer l'évolution de ces chiffres dans les prochaines semaines, pour voir si le « test » du travail à distance est positif et incite les donneurs d'ordre à remettre en route les missions suspendues en se projetant déjà dans la sortie de crise... ou au contraire si l'activité diminue progressivement* », souligne l'étude. Si l'on regarde le verre à moitié vide, près de la moitié des entreprises ont gelé leurs recrutements. Si l'on regarde le verre à moitié plein, la moitié des entreprises restent à l'affût, dans un contexte de pénurie de compétences. Avant la crise, 99 % des entreprises prévoyaient d'embaucher en 2020. La pénurie de talents était le principal frein à leur croissance pour 57 % d'entre elles. Dans un cas sur deux, elles ne trouvaient pas les profils dont elles avaient besoin. ♦

◆ Coronavirus : tempête sur les dépenses IT

Par Philippe Rosé

Les cabinets d'analystes ont tous revu à la baisse leurs prévisions d'évolution des dépenses IT pour 2020, suite aux dégâts provoqués par le coronavirus sur l'économie.

Pour Teknowlogy Group-PAC, le marché français des logiciels et services aurait dû progresser de 5 % en 2020. Les analystes anticipent désormais une diminution entre 1,8 % (scénario optimiste) et 12,2 % (scénario pessimiste). Le marché ne dépassera donc pas la barre prévue des 50 milliards d'euros et atteindra entre 44,6 et 49 milliards. Pour Franck Nassah, vice-président *Digital Business Innovations* chez PAC France, « *Il ne fait aucun doute que la crise liée au coronavirus aura un impact considérable sur le marché IT : lorsque des industriels tels qu'Airbus, PSA, Renault, Toyota, MBDA, Safran, Alstom, Dassault Aviation et leurs fournisseurs comme Daher, Stelia, Valéo, Bosch, Continental, etc. ferment leurs usines de production, tous les projets informatiques qui ne sont pas absolument nécessaires sont arrêtés ou du moins mis en pause sur un large front.* »

PAC s'attend à des projets en berne : « *Nous nous attendons à un effondrement massif des activités de projets informatiques, du moins à court terme, notamment autour des applications. Les projets autour des infrastructures devraient être moins touchés car les entreprises (notamment celles qui ne sont pas du tout ou pas beaucoup passées au cloud) vont avoir besoin de rendre plus robustes leurs réseaux, développer les solutions de sécurité, etc. afin de permettre la connexion à distance d'un nombre très élevé de salariés, ce pour quoi leur SI n'a pas été conçu.* »

Des processus trop rigides, facteurs d'aggravation

Les évaluations de Gartner montrent que seulement 16 % des entreprises n'ont subi aucune conséquence de l'épidémie de coronavirus. Mais avec des différences sectorielles : on n'en trouve aucune qui n'ait été épargnée dans la distribution, les transports, l'industrie et la santé. L'arrêt total de l'activité concerne en moyenne 2 % des entreprises, mais 10 % dans l'énergie et 13 % dans le commerce. Pour Allan Krans, analyste au cabinet d'études TBR (*Technology Business Research*) (1), « *les processus rigides et des systèmes d'information vieillissants vont amplifier les problèmes.* » L'industrie et le Retail sont les principales victimes et sont affectés par les dysfonctionnements des chaînes logistiques, qui intervient en deux vagues : d'une part, l'arrêt des producteurs asiatiques et, d'autre part, la chute de la demande pour les produits et services. Or, souligne Allan Krans, « *l'agilité business est essentielle pour surmonter la crise, mais beaucoup en manquaient déjà avant.* »

D'après IDC, l'épidémie de coronavirus aura des impacts différenciés sur les dépenses IT, selon les types de technologies : les investissements en solutions de sécurité, de collaboration et le cloud vont continuer à croître, tandis que ceux en infogérance, en

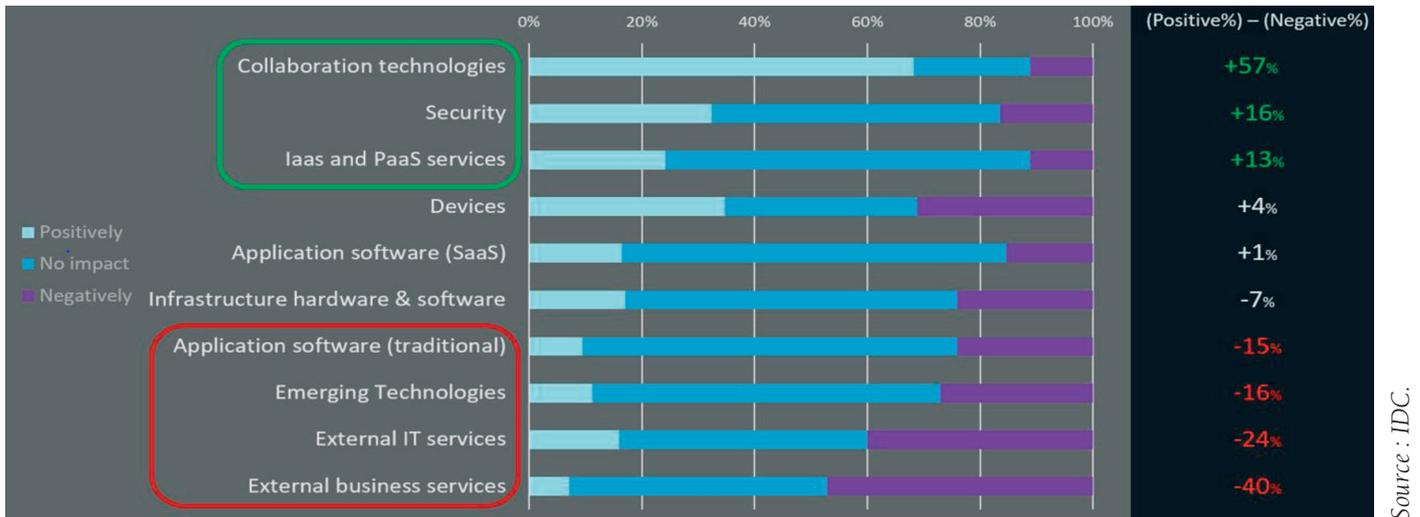
applicatifs de gestion et technologies émergentes devraient subir des coupes. Globalement, les dépenses IT devraient diminuer, selon IDC de 4 % en 2020 (2), par rapport à 2019, mais les analystes anticipent une reprise progressive, avec + 2 % en 2021 et + 5 % en 2022, tirée par les investissements en logiciels. Quant à l'impact du coronavirus sur le chiffre d'affaires des entreprises, 61 % des entreprises anticipent une baisse (dont 10 % de plus 20 %). Cela aura évidemment des conséquences sur les projets IT : dans seulement une entreprise sur cinq, il n'y aura pas de changement mais, pour les autres, on assistera à des réductions de budgets, des recentrages sur les ressources internes ou une focalisation plus intense sur les perspectives de ROI. Des projets arrêtés sont envisagés dans 7 % des entreprises. Selon les analystes d'IDC, « *la façon dont les entreprises auront géré la crise définira leur réputation pour les dix prochaines années.* »

Des projets IT reportés ou annulés

Pour Allan Krans, du cabinet d'études TBR, 42 % des entreprises entendent geler une partie de leurs projets IT. « *Il y aura certainement un ralentissement dans la modernisation des systèmes d'information dans les entreprises industrielles, mais il sera temporaire et la crise actuelle renforcera la valeur de beaucoup de projets.* » Franck Nassah, de PAC, identifie toutefois des effets positifs pour les éditeurs de solutions d'environnement de travail numérique, collaboratives, cloud et pour l'externalisation : « *Les entreprises attendent de l'externalisation qu'elle les aide à réduire leurs coûts, ce qui sera certainement d'une importance capitale pendant et après la crise. De même, la responsabilité de l'exploitation des centres de données peut être confiée à des partenaires extérieurs, afin de pouvoir se concentrer sur l'essentiel pendant et après la crise, à savoir les aspects métiers à forte valeur ajoutée.* » Mais il s'attend « *à des insolvabilités, tant chez les clients des éditeurs de logiciels et les ESN que parmi les fournisseurs IT.* »

Le ralentissement prévisible aura des répercussions sur les grands cabinets de conseil, selon leur exposition dans les deux secteurs les plus touchés par l'épidémie, à savoir l'industrie et la grande distribution. Selon TBR, PWC et BearingPoint sont les plus exposés, générant plus d'un quart de leurs chiffres d'affaires avec les entreprises de ces deux secteurs. Moins pour EY (15 % de son chiffre d'affaires) et Accenture (9 %). Pour tous les acteurs des services, l'enjeu va être de retenir les clients existants (3), d'autant que trois tendances vont favoriser un moindre engagement à l'égard des fournisseurs, selon Patrick Heffernan, analyste chez TBR : d'abord, le fait que les entreprises accordent moins de valeur qu'auparavant à l'ancienneté des relations avec leurs fournisseurs et ont donc

Les perspectives d'investissements IT en 2020



plus d'appétence à travailler avec de nouveaux fournisseurs. Ensuite, le fait que des technologies moins coûteuses ont fait entrer de nouveaux fournisseurs dans les entreprises. Enfin, le jeu des alliances entre prestataires conduit les DSI à privilégier les aspects technologiques avant l'ancienneté des relations avec leurs fournisseurs. On verra probablement cette tendance s'accroître avec la vague de fusions-acquisitions qui ne manquera pas de se renforcer après la crise. ♦

- (1) Covid-19 catches manufacturing and retail verticals flat-footed, limiting IT and service investment, Technology Business Research, 31 mars 2020.
- (2) Covid-19, brings laser focus on ROI to digital investments, webcast IDC, 17 mars 2020.
- (3) In time of pandemic, IT services focuses on leadership, partnerships and automation, Technology Business Research, 3 avril 2020.

Apaiser les relations entre les fournisseurs et leurs clients

Cigref et Syntec Numérique proposent six principes pour que les relations clients-fournisseurs restent saines avec « la compréhension mutuelle des difficultés que chacun peut rencontrer dans ces circonstances exceptionnelles, de solidarité professionnelle, notamment envers les plus faibles, et d'anticipation ». Six principes sont mis en exergue :

- ♦ **La résilience** : dès lors que c'est possible, et autant que nécessaire, chaque partie prend toutes les mesures à sa disposition pour honorer les contrats en cours, sans céder au désarroi provoqué par la crise, afin de participer au maintien de l'activité ou préparer les conditions de sa reprise.
- ♦ **La proportionnalité** : les ajournements, résiliations, interruptions ou annulations de contrats de prestation de toute nature doivent être proportionnés aux enjeux de perte de chiffre d'affaires en lien avec la crise sanitaire, en s'interdisant tout effet d'aubaine.
- ♦ **La gradualité** : donneurs d'ordre et prestataires, ensemble, sont appelés à définir, dans le dialogue, des plans de baisse

de charge progressifs, en préparant, dans toute la mesure du possible, la sortie de crise et la reprise d'activité.

- ♦ **La différenciation** : les ajournements, résiliations, interruptions ou annulations de contrat de prestations de toute nature devront être mis en œuvre si nécessaire, en privilégiant le maintien d'activité des prestataires les plus faibles, les plus fragiles ou le moins en capacité de supporter la baisse de leur chiffre d'affaires.
- ♦ **La responsabilité** : le respect, voire la réduction, des délais de paiement en cette période si difficile pour les prestataires les plus faibles, les plus fragiles ou le moins en capacité de supporter la baisse de leur chiffre d'affaires, est une nécessité absolue.
- ♦ **La solidarité** : en fonction du secteur d'activité des donneurs d'ordres, et notamment lorsque ceux-ci sont particulièrement impliqués dans la lutte contre la pandémie ou que les conséquences de la pandémie sur leur activité sont paroxystiques, leurs prestataires doivent être attentifs aux conditions de préservation de la capacité de leurs clients à sortir de la crise et à reprendre une activité en régime régulier. ♦

◆ Les six chantiers de l'après-crise pour les DSI

L'épidémie de coronavirus aura au moins fait prendre conscience de deux éléments, d'une part, que la dépendance aux technologies peut être mortelle pour une entreprise dès lors qu'un événement brutal survient, stoppe les activités et paralyse une organisation. D'autre part, que les technologies constituent des opportunités pour continuer à travailler ou à télétravailler.

Dans le contexte de l'après-crise épidémique, les DSI auront au moins six dossiers à gérer de façon prioritaire.

1. Se préparer à un rationnement budgétaire

Lors de la crise de 2008, les dépenses IT mondiales avaient chuté de 4,8 %, selon Gartner, mais avaient nettement rebondi l'année suivante (+ 5,9 %) et encore plus en 2011, avec plus de 7 % de croissance. On retrouvera probablement un effet similaire, d'autant qu'à la différence de 2008, la crise de 2020 a conduit à des arrêts brutaux de production qui impactent les chiffres d'affaires. Il y aura donc à très court terme des arbitrages, pour les projets en cours ou prévus, dans un contexte de récession économique. Au mieux avec un report dans le courant 2021, au pire, avec leur suppression.

IDC avait anticipé une évolution optimiste des dépenses IT au niveau mondial, avec une croissance de 5,6 % en 2020 (soit environ 5 300 milliards de dollars) et de plus de 6 % en 2021 et 2022. De son côté, Gartner prévoyait que les entreprises européennes dépenseraient 3,4 % de plus en 2020. Nous serons bien en dessous, du fait de pannes de trésorerie, mais temporairement, car un rebond en 2021 est probable, du fait des investissements dans le *cloud*, de la transformation digitale et de la modernisation des infrastructures pour gagner en performance.

2. Anticiper les besoins en mobilité et en télétravail

Le recours massif au télétravail pendant l'épidémie de coronavirus a démontré son efficacité pour le maintien en conditions opérationnelles. C'était déjà le cas auparavant : selon une étude Malakoff Mederic Humanis, 30 % des salariés français du secteur privé pratiquaient le télétravail en 2019. D'après une étude Wrike, 40 % des salariés français déclaraient travailler à distance au moins une journée par semaine, et même 11 % d'entre eux sont entièrement en télétravail, plus qu'en Allemagne et au Royaume Uni (5 % et 6 % respectivement), mais beaucoup moins qu'aux Etats Unis (19 %). La demande pour ce type d'organisation viendra autant des utilisateurs que des directions générales, pour faire face à la prochaine crise.

3. Muscler les plans de continuité

Jusqu'à présent, les plans de continuité souffrent de trois maux : d'abord, ils ne sont pas généralisés à toutes les entreprises.

Ensuite, lorsqu'ils existent, une majorité ne sont pas suffisamment testés : une entreprise sur trois pratique des audits de continuité d'activités, selon le Clusif. Enfin, ils ne couvrent pas toujours un large périmètre de menaces. D'après le Clusif, l'indisponibilité des applications de gestion est privilégiée par rapport à celles des locaux, de l'informatique industrielle ou d'un fournisseur essentiel.

C'est donc un chantier que les DSI vont ouvrir (pour en élaborer un) ou réouvrir (pour en adapter l'efficacité).

4. Accélérer la transformation digitale

La transformation digitale ne devrait pas fléchir de façon significative. Certes, les entreprises seront tentées de mettre certains projets sur pause, mais, en comparaison des gains potentiels, notamment pour capter de nouveaux clients et les fidéliser, le mouvement se poursuivra. D'autant que la transformation digitale participe à la réduction des coûts, par exemple avec la dématérialisation, l'optimisation des flux d'information ou des chaînes logistiques.

5. Optimiser le recours au cloud

Le *cloud* s'est déjà largement installé dans les entreprises et l'épidémie a dopé les usages, pour l'accès aux applications (CRM, comptabilité, ERP...) et pour le stockage/partage de documents, de même que pour les usages collaboratifs. Cela va imposer une vigilance de la part des DSI : selon Gartner, un tiers des dépenses IT ne sont pas intégrées dans le budget IT et 28 % des dépenses IT passeront au *cloud* à l'horizon 2022, contre 19 % en 2018. Les DSI ont donc un rôle essentiel pour éviter que les dépenses (hors budget DSI) n'exploient et pour conserver la cohérence du système d'information.

6. Se focaliser sur la cybersécurité

Si la disponibilité des applications, des infrastructures et des réseaux fait l'objet d'une focalisation, il ne faudra pas oublier les trois autres composantes de la sécurité : l'intégrité des données, la confidentialité et la traçabilité. D'autant que l'épidémie a montré que les hackers sont restés très imaginatifs pour piéger les utilisateurs. Certes, les entreprises n'ont jamais autant investi pour protéger leurs systèmes d'information. Dans le même temps, elles n'ont jamais été aussi vulnérables face aux cybermenaces, un paradoxe qui s'explique par la rapidité de l'évolution des menaces liées au *cloud*, à la mobilité et à la transformation digitale. Heureusement, selon une étude Colt Technology Services et Brunswick Insight, publiée en mars 2020, la cybersécurité reste en tête de liste des priorités pour 80 % des entreprises françaises, devant la migration vers le *cloud* (64 %). Ces priorités ne devraient pas changer cette année, mais la pression sera plus forte sur les DSI pour que les politiques dans ce domaine soient plus efficaces. ◆

◆ Les bonnes pratiques pour gérer le travail à distance en mode confiné

La crise du covid-19 a désorganisé les modes de travail de la plupart des entreprises, voire a créé un chaos pour celles qui n'étaient pas préparées à gérer en urgence le travail à distance. Avec le confinement qui dure, plusieurs bonnes pratiques sont

utiles pour optimiser ce mode de travail et de collaboration qui n'est souvent pas encore naturel dans les organisations. Le cabinet de conseil Acadys a identifié les dix meilleures pratiques, applicables aux managers et aux collaborateurs. ◆

Gérer le travail à distance en mode confiné : les meilleures pratiques			
Bonnes pratiques pour les managers		Bonnes pratiques pour les collaborateurs	
Principes	Comment faire ?	Principes	Comment faire ?
Ouvrir une cellule de crise	Organiser des codir de crise réguliers pour gérer les dossiers en cours, les mesures de sauvegarde, la mise à jour du plan de continuité d'activités	Définir un espace de travail confortable	Choisir de préférence un endroit lumineux et aéré, propice au travail et à l'abri des interruptions
Communiquer vers les clients, partenaires et fournisseurs	Communiquer par téléphone, par un communiqué ou par e-mail personnalisé, pour informer que l'entreprise est opérationnelle et joignable par différents canaux (visio, téléphone, messagerie instantanée, e-mails...)	Lire le guide des pratiques pour parents confinés	Le guide est publié par le secrétariat d'Etat chargé de l'égalité femmes-hommes (www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr)
Animer et fédérer les collaborateurs	Assurer le pilotage des activités à travers les instances de gouvernance, avec des réunions hebdomadaires à heures fixes	Fixer un plan de travail hebdomadaire	Planifier à l'avance les tâches à réaliser, en prévoyant les réunions, les temps de production et de réflexion, avec des objectifs revus en fin de semaine
Ancrer des rituels d'équipes	Organiser, par exemple, des cafés virtuels, des réunions expresses virtuelles, des partages de contenus humoristiques...	Créer ou entretenir des liens	Prévoir une liste de contacts les plus utiles
Veiller à la discipline et à la maîtrise du temps	Commencer les réunions à l'heure, pour ne pas perdre le rythme. Chaque réunion doit avoir un ordre du jour clair, un bilan et un compte-rendu	Être ponctuel et s'imposer une heure de fin de journée	Commencer (et finir) les réunions à l'heure, même à distance
Faire respecter le droit à la déconnexion	Rappeler ou concevoir une charte d'entreprise, en particulier pour le respect des horaires habituels de bureau et les temps de repos	Traiter des dossiers de fond	Élaborer une liste des dossiers importants jamais traités, en fixant des jalons pour leur avancement
Recueillir un feedback régulier et personnalisé des collaborateurs	Élaborer des enquêtes et des sondages de retour d'expérience collaborateur relative au confinement (vécu, adaptation de l'espace de travail, outils numériques...)	S'autoformer et proposer des formations à ses pairs	Profiter du confinement pour consacrer plus de temps à la lecture, à la formation, aux certifications...
Prendre du recul	Établir la liste de ce que l'on n'a pas le temps de faire (dossiers reportés, nouvelles pratiques à mettre en place...) et prendre le temps de la réflexion	Créer et participer à des rituels d'équipe	Organiser des cafés virtuels et des échanges entre collègues
Favoriser les formations en interne ou en externe	Offrir un livre ou un Mooc aux collaborateurs et/ou en organisant des ateliers de sensibilisation au télétravail, identifier les besoins en formation et promouvoir les formations internes	Conserver de bons réflexes pour son hygiène de vie	Pratiquer régulièrement une activité physique
Encourager les bonnes pratiques d'hygiène de vie	Rappeler les bonnes pratiques (hydratation, temps de pause, exercice physique, sommeil...)	Donner des nouvelles	Prendre des nouvelles de ses collègues, maintenir les conversations nécessaires, informer son manager...

Source : Guide du travail en mode confiné, astuces, retours d'expérience et conseils, mars 2020. www.acadys.com

♦ Le VPN est-il une solution fiable pour le télétravail massif ?

D'après une enquête Microsoft-OpinionWay, 36 % des actifs français ont télétravaillé pendant les grèves et pour 42 % d'entre eux, il s'agissait de la première expérience de télétravail. Pendant l'épidémie de coronavirus, cette proportion a évidemment explosé ! Pour beaucoup, le VPN (Virtual Private Network, réseau privé virtuel) constitue une solution technique permettant la mise en place de manière efficace du télétravail. C'est notamment une alternative aux réseaux Wi-Fi publics. Selon les experts de Dahslane, « comme les réseaux Wi-Fi publics ne sont pas sécurisés, tout site ou service n'utilisant pas le chiffrement pourrait être compromis, permettant à un pirate d'accéder à des informations sensibles. Un VPN chiffre toutes les activités sur Internet, de la navigation sur Internet aux appels via la VoIP et tout ce qui se trouve entre les deux, bloquant ainsi les piratages potentiels. »

Le VPN, une technologie du passé ?

Toutefois, selon IDC, 97 % des entreprises admettent que leurs réseaux ne peuvent pas suivre le rythme du cloud. Mais, pour Didier Schreiber, expert de la société Zscaler en France, privilégier les VPN souffre de deux inconvénients majeurs. D'une part, « le VPN est une technologie du passé et présente bien plus de problèmes qu'il n'en résout. » À l'époque où le VPN a été introduit pour la première fois, en 1996, il fonctionnait comme annoncé, offrant une connectivité sécurisée aux utilisateurs distants qui avaient besoin d'accéder aux applications hébergées dans le datacenter sans laisser leurs secrets s'échapper. « Ce furent les années d'or des VPN et ils ont contribué à forger une relation solide avec les entreprises du monde entier. Mais les temps ont changé, tout comme l'organisation. Les entreprises sont désormais modernes et numériques, car beaucoup ont adopté le cloud et la mobilité ; malheureusement, l'autre partenaire de la relation - le VPN - ne l'a pas fait et est resté coincé dans le passé. »

Le VPN est-il soluble dans le cloud ?

D'autre part, la technologie VPN n'a pas été conçue pour le cloud. « Elle a été conçue à une époque où toutes les données et applications d'une entreprise étaient stockées dans le datacenter. Mais, comme de plus en plus d'entreprises adoptent le cloud, les VPN semblent présenter plus de problèmes qu'ils n'en résolvent. » Pour Zscaler, le fait que la technologie VPN n'a pas été conçue pour le cloud, présente trois inconvénients. D'abord, les VPN entraînent une mauvaise expérience utilisateur : « Avec les VPN, le trafic est redirigé vers un datacenter, ce qui rend l'accès douloureusement lent pour l'utilisateur. Même avec le cloud comme nouvelle réalité, le trafic est toujours en cours de redirection, ce qui alimente le problème de performance. » Ensuite, les VPN rendent les entreprises vulnérables : « Les serveurs VPN doivent être exposés afin que les utilisateurs distants puissent les "trouver", puis accéder au réseau d'entreprise via des tunnels statiques qui creusent des trous à travers les pare-feux. La même technologie

conçue pour protéger les entreprises les rend vulnérables aux logiciels malveillants et aux attaques. Aujourd'hui, les VPN sont connus pour être l'une des principales sources de faille pour les entreprises, et c'est pour cette raison que les entreprises les plus avancées sur le sujet de la cybersécurité cherchent à mettre en place de nouvelles solutions pour s'en affranchir. » Enfin, les VPN sont très gourmands en ressources. « Les VPN nécessitent beaucoup d'attention et d'énergie. Au fur et à mesure que l'organisation grandit, le VPN doit évoluer, ce qui est un processus fastidieux qui peut souvent être une perte de temps. Cependant, une fois que le VPN et la passerelle entrante sont correctement dimensionnés, il y a la question de patcher les serveurs VPN, une tâche qui est souvent lente ou même oubliée. Aujourd'hui, les équipes sont invitées à faire plus avec moins, créant souvent un défi humain qui mène à des failles de sécurité. »

Quatre bonnes pratiques

Pour Didier Pichon, vice-président de MTI France, quatre bonnes pratiques doivent être mises en place :

1. Vérifier les licences VPN

D'une manière générale, les travailleurs à domicile qui accèdent aux ressources du réseau d'entreprise le font via un VPN. Cela garantit que, quel que soit leur type de connexion depuis un endroit éloigné du réseau d'entreprise, ils peuvent travailler sous les différentes protections et politiques qui s'y appliquent. Les VPN sont généralement attribués sous forme de licence par utilisateur, et si les organisations disposent souvent d'un certain nombre de licences, la plupart n'en ont pas assez pour mettre un grand nombre de nouveaux travailleurs à domicile en ligne dans un court laps de temps. Pour que le VPN fonctionne et pour qu'il puisse assurer une bonne sécurité des applications d'entreprises, il faut qu'il soit configuré correctement ainsi que les serveurs sur lesquels il tourne. Il est conseillé de se renseigner auprès de ses partenaires informatiques qui sont en relation étroite avec les principaux fournisseurs de VPN, notamment Cisco et Palo Alto, et qui peuvent avoir accès à des options tarifaires préférentielles, mises en place pour aider les entreprises à relever le défi soulevé par l'épidémie de coronavirus.

2. Contrôler l'utilisation des applications cloud

Certains utilisateurs sont en mesure de travailler en utilisant uniquement des applications cloud. Pour ces derniers, l'accès VPN au réseau de l'entreprise peut se révéler inutile. Toutefois, ces utilisateurs, qui accèdent aux applications cloud sans se connecter au réseau, ne seront pas régis par les politiques de l'entreprise et ne bénéficieront pas des protections mises en place sur celui-ci. Cela présente bien sûr des risques en terme de sécurité. Par exemple, lorsqu'un utilisateur transmet ses identifiants de connexion de manière non sécurisée, ou lorsqu'il

accès à un site Web compromis, il peut permettre l'installation de logiciels malveillants sur son appareil : une mise en danger évidente pour lui-même et son équipement, mais également pour les actifs de l'entreprise.

Pour faire face à ce défi, deux approches peuvent être adoptées. Un portail d'authentification unique sécurisée (SSO) permet aux utilisateurs de se connecter une fois, puis de s'authentifier sur les applications *cloud* lorsqu'ils en ont besoin. Ceux-ci étant connectés par le portail SSO, la DSI peut appliquer les politiques de l'entreprise, par exemple en contrôlant les applications *cloud* auxquelles chaque utilisateur peut accéder. Le SSO peut être rapidement opérationnel, configuré et lancé en seulement deux ou trois heures. Parallèlement, des outils de filtrage du Web, tel que Cisco Umbrella par exemple, peuvent gérer l'accès aux sites Web de l'entreprise à chaque fois qu'un ordinateur portable de l'entreprise est utilisé pour accéder à Internet, où que ce soit dans le monde.

3. Protéger le terminal

Lorsque l'entreprise fournit aux employés leurs ordinateurs pour le travail à distance, il est important que les machines soient

correctement sécurisées, cryptées et configurées pour un usage domestique. Plusieurs logiciels permettant une protection des données sensibles sur les différents *End Points* des utilisateurs existent.

Les tests de pénétration sont utiles à cet égard, car ils permettent de déceler les faiblesses des ordinateurs portables standard et d'identifier les domaines dans lesquels la sécurité des appareils peut être améliorée.

4. Former les utilisateurs

Aucune protection technologique ne sera utile si les utilisateurs n'adoptent pas des mesures de travail sûres et sécurisées. Les nouveaux venus dans le monde du télétravail auront tout particulièrement besoin d'être informés à ce sujet. Des formations ou des conseils de bonnes pratiques sont disponibles auprès de plusieurs fournisseurs et peuvent être mis en place en quelques heures, pour des personnes spécifiques ou plus largement pour l'ensemble du personnel, en fournissant des instructions sur les habitudes de travail sûres, telles que la sécurité des ordinateurs portables et la prévention des points d'accès Wi-Fi publics non sécurisés. ♦

Les bonnes pratiques pour optimiser les pratiques de télétravail

Bonnes pratiques	Actions
Favoriser l'autonomisation de l'expérience des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gérer les paramètres, tels que la participation anonyme, les options d'enregistrement, ou encore les fonctions de réunion (vidéo, partage d'écran)
Assurer la continuité des activités	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Transférer les appels audio non essentiels sur le RTPC, ce qui permet de maintenir les réunions en tête-à-tête, la collaboration, le partage de documents et l'accès aux fonctions de tableau blanc ◆ Désactiver la vidéo, qui consomme beaucoup de bande passante
Anticiper la charge d'un grand nombre de participants lors de réunions virtuelles	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Permettre la diffusion de réunions par le biais d'évènements en direct dans Teams (<i>Teams live events</i>) ou la diffusion de réunions par Skype (<i>Skype meeting broadcast</i>) ◆ Utiliser Skype Entreprise et Teams en mode îlots (Teams Islands), pour répartir la charge entre les plateformes, ainsi qu'entre le <i>cloud</i> et le réseau
Évaluer le travail à distance dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Utiliser le tableau de bord sur la qualité des appels ou les rapports QoE/CDR de l'environnement serveur de Skype <i>Entreprise On Premise</i> ◆ Pour Skype Entreprise en ligne et Teams, le tableau de bord sur la qualité des appels, disponible via les outils du centre d'administration d'Office 365, permet de surveiller la qualité et le volume des appels
Assurer la sécurité de votre entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Exploiter la protection intégrée des informations, y compris <i>eDiscovery</i> et <i>Data Loss Prevention</i>, même dans les chats et les conversations ◆ Utiliser l'authentification multifactorielle pour une meilleure protection de l'identité et un accès sécurisé des invités ◆ Appliquer les politiques d'accès conditionnelles pour les scénarios où un utilisateur se connecte directement à Microsoft Teams ◆ Veiller à ce qu'une gouvernance appropriée soit mise en place pour la désignation, le classement et la création des groupes de travail ◆ Empêcher le partage externe si nécessaire et s'assurer que l'accès des invités est désactivé, afin de limiter la surface d'attaque (sauf si cela est nécessaire pour des réunions externes) ◆ Conserver autant que possible le partage d'écran et de documents au sein de la plateforme dédiée, ce qui donne les meilleures chances de maintenir la sécurité et la conformité

Source : Avanade.

◆ L'épidémie de conarovirus est à nos portes

J'ai lu une information qui est totalement passée inaperçue, publiée dans la très sérieuse revue scientifique *The International Journal of Cretinism and Hassholes Studies* : « *Un chercheur dyslexique qui travaillait sur le Coronavirus a découvert, par erreur, un autre virus : le conarovirus, qui diffuse les gènes de la connerie.* » Hélas, ce virus s'avère beaucoup plus dangereux que son presque-homonyme propagé par les Chinois. D'abord, par le fait que tous les pays du monde sont infectés, et depuis des millénaires. Ensuite, on ne connaît pas le rythme de propagation, mais il est relativement rapide, car un sujet infecté peut en contaminer des milliers d'autres, certains dirigeants de partis politiques ont fait l'expérience et ça a marché.

Et il n'y a pas besoin d'être à moins d'un mètre de l'autre pour être infecté : le conarovirus se transmet parfaitement à distance, par exemple via les réseaux sociaux. Enfin, il n'y a aucun symptôme annonciateur de l'infection. Lorsque l'on s'en aperçoit, c'est trop tard ! Le sujet peut même avoir des éclairs de lucidité, paraître sympathique, voire « *pas si con qu'il en a l'air.* » Donc, on ne se méfie pas... Et les effets sont d'autant plus dévastateurs. Surtout que les individus infectés par le conarovirus ne portent pas de masques, c'est logique puisqu'ils n'ont pas conscience de leur pathologie : ils agissent à visage découvert ! Pire, on ne connaît pas le patient zéro, le connard, qui devait vivre au temps des cavernes, et qui a contaminé quasiment toute l'humanité.

Comment reconnaître un individu atteint par le conarovirus ? On ne retrouve pas les symptômes du coronavirus tels que la toux, la fièvre, le nez qui coule, les douleurs musculaires ou l'état fébrile. Ce serait trop facile... En réalité, il y a des dizaines, voire des centaines, de symptômes : les sujets sont manipulateurs, arrogants, égocentriques, agressifs, pervers, stupides, prennent des décisions absurdes, surestiment systématiquement leurs compétences, sont atteints de confusion managériale, ont le goût pour des tâches qui ne servent à rien, méprisent leurs collègues, sont adeptes des coups tordus, etc... Et certains cumulent tous les symptômes ! Cherchez bien, dans votre entourage professionnel, vous en dénicherez probablement plus d'un !

Comme je suis un incorrigible optimiste, j'ai tendance à penser que dans nos métiers technologiques, le conarovirus a fait moins de ravages que dans d'autres domaines, tels que la communication, le marketing, la gestion des ressources humaines ou la finance. C'est tant mieux, car je me vois mal gérer une pandémie de conarovirus. Déjà que j'ai du mal à

faire tourner la DSI dans de bonnes conditions, mais on y arrive quand même, car je suis entouré d'un noyau dur de collaborateurs motivés, sympas, qui ne se prennent pas trop la tête pour des sujets mineurs et qui savent agir dans l'urgence. Imaginez si une pandémie de conarovirus ravageait mes équipes ! Les conséquences en seraient désastreuses. Ainsi, nous traiterions les directions métiers comme des moins que rien, nous insulteriez en permanence les utilisateurs qui oseraient remettre en cause notre professionnalisme, nous continuerions à appliquer toutes les mauvaises pratiques dont on connaît depuis des décennies les effets dévastateurs sur la réputation des DSI, nous ne gérerions pas nos budgets au mieux des intérêts de nos clients internes mais au mieux pour nous, sans oublier de ralentir toute initiative tendant à nous déposséder de nos prérogatives en matière de transformation digitale : surtout si un *Chief Digital Officer*, atteint d'un conarovirus carabiné, venait à s'approcher trop près de nos locaux pour y imposer sa hauteur de vue.

Heureusement, il semble que le conarovirus se soit arrêté aux frontières de la DSI, comme le nuage de Tchernobyl avait stoppé sa progression avant de survoler l'Hexagone. Certes, personne n'a cru à cette histoire, mais permettez-moi d'espérer que, cette fois, nous ne subirons pas les dégâts irréversibles pour le cerveau de mes collaborateurs, d'une contagion du virus de la connerie. Pour l'instant, car, à plus long terme, tout peut arriver : l'épidémie de conarovirus est à nos portes ! ◆

Cet article est généré automatiquement. Merci de ne pas répondre. *Do not reply !*

L'auteur

◆ Olivier Séhiau est le pseudonyme du DSI d'un grand groupe industriel. Il nous livre en exclusivité ses réflexions sur son métier et les technologies de l'information.

www.sehiau.com



♦ Quand les confinés seront de retour

L'éminent psychanalyste Sigmund Freud avait écrit sur le « retour du refoulé » pour expliquer comment des contenus refoulés, car inavouables, sortent de l'inconscient pour aller se nichier, par exemple, dans les rêves ou s'exprimer via des lapsus. Ça aurait été super que Mister Freud soit toujours de ce monde et vienne en stage d'observation dans notre DSI pour étudier le « retour du confiné » ! Cela lui donnerait certainement de nombreuses idées pour théoriser les changements que nous allons connaître, non seulement dans nos façons de travailler, mais aussi dans les relations entre les individus. Car après plusieurs semaines durant lesquelles toutes mes équipes sont restées cloîtrées à domicile, je ne sais pas dans quels états physiques et psychologiques elles vont me revenir.

- ♦ **Il y aura ceux qu'il faudra remettre au boulot** tant ils auront pris les mauvaises habitudes de se lever tard, de traîner pour le petit déjeuner, en attendant l'apéro, la sieste, le deuxième apéro et la soirée devant Netflix.
- ♦ **Il y aura ceux qu'il faudra réhabituer** à porter une tenue vestimentaire différente de celle qu'ils auront privilégiée. Je vois mal certains de mes collaborateurs venir au bureau en charentaises, tongs ou autres sandalettes, avec des tee-shirts douteux et des pantalons mal repassés, quand ce n'est pas le bermuda ressorti des placards avant l'heure.
- ♦ **Il y aura ceux qui auront pris trois kilos** et que l'on devra sevrer en leur interdisant l'abus de boissons sucrées au distributeur du deuxième étage, voire en les dissuadant définitivement de participer à des Pizza Teams pour éviter qu'ils ne replongent dans la boulimie.
- ♦ **Il y aura ceux qui seront tellement contents** de revoir leurs collègues qu'ils feront des pauses à rallonge près de la machine à café, ou pendant le déjeuner, histoire de retester tous les restaurants des alentours. On n'emploiera d'ailleurs plus l'expression « pendant l'heure du déjeuner », elle sera remplacée par « pendant le temps qu'on jugera nécessaire pour déjeuner ».
- ♦ **Il y aura ceux qui, à l'inverse des précédents**, ne seront pas vraiment ravis de revoir les collègues qu'ils détestent. Ils conserveront des pratiques de distanciation sociale, mais, à la différence d'avant, ils auront pendant longtemps une bonne raison : « On ne sait jamais, si le virus revient... »
- ♦ **Il y aura ceux qui veulent retourner** dès que possible en confinement, tellement ils se sont sentis bien dans une telle configuration de télétravail (ou de télé-travail, en deux mots, pour les abonnés à Netflix et à Amazon Prime). Je ne suis pas contre, car ce sont en général les moins productifs.

♦ **Il y aura ceux qui auront tous les signes d'un syndrome post-traumatique.** Ils vont cumuler l'anxiété, les insomnies, les cauchemars, l'irritabilité, l'isolement (même dans un *Open Space*, ils en sont capables), la colère, la peur, parfois les violences ou les conduites addictives et même la dépression. Rien que ça. Déjà que, dans mes équipes, j'ai quelques spécimens bien atteints et d'autres à qui il ne fallait pas grand-chose pour basculer du côté obscur du confinement...

♦ **Il y aura aussi nos clients internes**, qui s'estimeront, à tort, guéris du coronavirus, autrement plus contagieux que le coronavirus, comme je l'ai expliqué dans un précédent numéro. Pour ceux-là, il faudra conserver les bonnes habitudes de distanciation sociale avant qu'ils ne contaminent mes équipes.

Heureusement, la période de confinement aura eu de bons côtés. J'en vois au moins trois. D'abord, on va s'apercevoir que beaucoup de réunions, qui ont été annulées du fait du confinement, ne servaient en fait à rien et que l'on pouvait facilement s'en passer sans mettre en péril le fonctionnement de l'organisation. Je vais enfin gagner du temps pour faire autre chose ! Ensuite, nous obtiendrons probablement davantage de budgets, ne serait-ce que pour implémenter des solutions pour faciliter le télétravail ou pour muscler les plans de reprise d'activités. Pour les DG et les DAF qui seraient réticents, je vous suggère de leur faire le coup du « *Oui, mais on ne peut pas prendre de risques si une nouvelle épidémie arrive... Donc il faut des budgets supplémentaires.* » Depuis quelques semaines, j'adore l'expression « *Quoi qu'il en coûte...* »

Enfin, les DSI vont conforter leur influence dans les entreprises. Notre réputation va finir pas être au top ! Nous sommes les sauveurs qui avons su faire télétravailler toute l'entreprise, concevoir des plans de secours pour éviter toute interruption et rendre accessible aux utilisateurs toutes leurs données, avec une bonne dose de *cloud*. Et si, en plus, on trouve des idées d'applications pour doper le chiffre d'affaires, nous serons intouchables. Je suis convaincu qu'on ne pourra plus rien nous refuser ! En revanche, nous pourrions refuser tout ce qui ne nous plaira pas au nom de « *l'intérêt supérieur de l'entreprise en cas de nouvelle pandémie* » et d'un principe de précaution (hypothétique, mais il ne faut pas l'ébruiter...) qui sera notre joker pour passer notre tour et ne plus traiter des dossiers pourris. Finalement, je suis impatient de voir le retour des confinés... Nous avons enfin trouvé notre COVID : *Comment Optimiser la Vie Infernale des DSI !* ♦

♦ Qui c'est qui a la plus grosse... influence ?

Notre prochain comité de direction non-virtuel risque d'être animé. Il l'est habituellement, mais, cette fois, je pressens que cela va tourner à la foire d'empoigne. Pourquoi ? C'est simple : après la période de confinement, chacun va vouloir s'attribuer les mérites d'un retour à la normale, en supposant, bien sûr, que l'on observe un tel retour.

Evidemment, notre DRH va certainement affirmer que c'est grâce à elle, ainsi qu'à son talent pour organiser le télétravail et motiver les troupes, tentées de lever le pied par rapport au rythme de travail habituel, que l'entreprise a pu survivre. « *Notre plus grande richesse, ce sont les femmes et les hommes qui œuvrent au service de notre organisation* », ne manquera-t-elle pas d'arguer pour justifier sa position. Le DAF va indiscutablement argumenter pour démontrer que c'est grâce à lui et à son habileté légendaire pour gérer la trésorerie que l'entreprise a tenu le choc. « *Notre plus grande richesse, c'est le cash-flow, sans quoi rien n'est possible* », plaidera-t-il.

Le patron de la logistique prouvera que, manifestement, c'est grâce à lui que l'entreprise est toujours debout : « *Notre plus grande richesse, c'est de pouvoir livrer nos clients en temps et en heure* », soutiendra-t-il pour se prévaloir de son importance dans l'organisation. La directrice marketing objectera assurément que c'est son action qui a maintenu l'entreprise à flots, avec de multiples actions pour conserver l'attention chez les clients et les prospects qui, sans cela, n'auraient pas hésité à préférer nos concurrents : « *Notre plus grande richesse, ce sont nos clients et nos futurs clients* », mettra-t-elle en avant.

Le directeur commercial en rajoutera une couche, louant ses efforts quotidiens pour maintenir une expérience client au top, propulsée, elle aussi, comme « *notre plus grande richesse* », cela va de soi. La directrice de la communication mettra en avant, indubitablement, le maintien de la réputation de l'entreprise, son engagement sociétal et ses actions de solidarité. « *La responsabilité sociale et environnementale est la plus grande richesse d'une entreprise* », répétera-t-elle. Le directeur juridique n'aura de cesse, lui aussi, de démontrer que, sans lui, nous aurions connu un véritable chaos. « *Vous n'imaginez pas tous les clients, fournisseurs et partenaires qui ont tenté de remettre en cause leurs engagements, mais j'ai tenu bon, car la véritable*

richesse de notre entreprise, c'est la sécurité juridique pour garantir sa pérennité. »

Sans conteste, le responsable des services généraux justifiera son importance par le fait qu'il a maintenu en conditions opérationnelles les bureaux et les unités de production. J'espère qu'il ne nous fera pas le coup du : « *La richesse de l'entreprise tient à tous ceux qui arrosent les plantes vertes dans des bureaux désertés pour éviter une véritable hécatombe végétale, vident et dégivrent les frigos et stockent le courrier, qui contient beaucoup de chèques en règlement de nos factures.* »

Evidemment, le patron de nos usines de Vateixibé-sur-Seine et de Mézidon-Danmil ne sera pas en reste pour vanter la résilience de nos opérations de production. Grâce à lui, nos machines ont continué de tourner, nos fournisseurs de nous approvisionner et nos transporteurs de livrer. « *La grande richesse, etc, etc...* ». Oui, on sait, c'est le tissu productif. Question « *richesse de l'entreprise* », sans aucun doute, le Chief Digital Officer tentera de nous expliquer que ce sont les données et le digital. « *Comment peut-on imaginer que ce qui est considéré comme le pétrole du XXIème siècle ne constitue pas la vraie richesse de l'entreprise ?* » Là, je suis quand même d'accord avec notre CDO, pour une fois...

Quand viendra mon tour, je ne manquerai pas de rappeler à mes chers collègues que leurs activités respectives seraient réduites à néant sans un système d'information performant. Ce n'est pas que je veuille absolument la ramener, mais, cette fois, je compte bien recadrer tout le monde. Et s'ils ne me croient pas, je leur proposerai de couper tous nos serveurs pendant trente minutes, juste pour voir qui me suppliera le plus fort ! Avant que notre DG, qui exige de toujours avoir le dernier mot, nous explique que, finalement, c'est lui, grâce à sa vision stratégique, à son leadership affirmé, à ses intuitions infailibles, à sa clairvoyance reconnue par ses pairs, à sa hauteur d'esprit, à ses talents diplomatiques pour embobiner nos actionnaires, qui nous a tiré de ce pétrin sanitaire-économique.

Au final, il est probable que l'on sera au même point qu'avant le confinement, chacun restera sur ses positions. Tout le monde aura en effet très bien respecté le confinement managérial : « *Restez chez vous et ne sortez pas de vos idées préconçues !* » ♦

Best Practices Digital & Business est publié par Best Practices International - SARL au capital de 21 000 euros,
24, rue des Beaunes - 78400 Chatou - Tél. 06 75 64 63 97 - 503 117 988 RCS Versailles

Rédaction : 24, rue des Beaunes, 78400 Chatou - redaction@bestpractices.fr

Abonnement annuel (21 numéros) : 300,00 € TTC (250,00 € HT) version Individuelle, version Corporate : 3 480,00 € TTC (2 900,00 € HT)

Rédacteur en chef : Philippe Rosé - Abonnement sur le site : www.bestpractices-si.fr

Directeur de la publication : Philippe Rosé (philippe.rose@bestpractices-si.fr), Contrôle qualité : Alain Condrieu, Directeur du développement : Marc Guillaumot (marc.guillaumot@bestpractices-si.fr)
ISSN : 1967-5097 - Gérance : Marc Guillaumot - Dépôt légal : à parution. Toute reproduction même partielle est strictement interdite. Impression : Best Practices International

Best Practices Digital & Business



Pratiques et méthodes pour comprendre le digital

N°254

www.bestpractices-si.fr

GESTION DE PROJET

Mauvaises pratiques, un grand classique

EDITORIAL

Non-réponse

Par Philippe Rosé

Une étude publiée par le cabinet Occurrence révèle que la non-réponse aux e-mails donne une mauvaise image de ceux qui les reçoivent. Pas moins de 80 % des individus en sont convaincus, tout comme ils préfèrent, dans la même proportion, une réponse négative, voire désagréable, à une non-réponse. « Dans notre monde saturé de messages, la non-réponse est une source d'angoisse sous-évaluée », estime Malene Bydahl, consultante en management, qui a écrit un ouvrage sur ce sujet. Car les émetteurs des e-mails sont angoissés à l'idée que personne ne leur réponde. Ils peuvent se sentir humiliés, peu respectés, voire rejetés. « A priori, on découvre une source insoupçonnée de stress dans les organisations ? En fait, on a plutôt affaire à une régulation naturelle. Tout comme l'épidémie de coronavirus va modifier les comportements dans les entreprises, par exemple en démontrant que 80 % des réunions sont inutiles ou que le télétravail est souvent tout aussi efficace que la présence dans les bureaux, l'indifférence à l'égard de la plupart des e-mails va obliger à une évolution des comportements. Car celui qui ne répond pas à un e-mail a toujours une bonne raison, parce qu'il a autre chose à faire et/ou que le contenu n'a guère d'intérêt. En fait, il applique les gestes barrières : face à un contenu sans intérêt, l'individu s'en lave les mains très réglementairement, utilise la corbeille pour jeter les messages qui contiennent son cerveau et évite de répondre pour maintenir la bonne distinction sociale et numérique. Que du bon sens... »

Le rapport de la Cour des Comptes, publié en février 2020, revient sur le système d'information des ressources humaines de l'éducation nationale (*), le qualifiant de « modernisation dans l'impasse ». Les auditeurs estiment que « le programme ambitieux Siren, réponse globale à l'obsolescence des SIRH historiques du ministère, a connu une conduite hâtive provoquant des dérives nombreuses. Malgré une tentative de relance en 2017, des défaillances visibles ont conduit à son arrêt. Aujourd'hui, après treize années et 400 millions d'euros investis dans un outil voué à disparaître, le ministère est revenu au point de départ pour moderniser son système d'information des ressources humaines. » La Cour des Comptes a constaté que « les recommandations formelles n'ont pas été mises en œuvre, ou très partiellement, et que le ministère avait échoué à redresser le projet. » Les raisons de cet échec tiennent à une absence de contrôle dans quatre domaines, autant de sources de dérives qui menacent tous les projets, à fortiori ceux dont l'enjeu stratégique est majeur. Le premier concerne les aspects financiers, avec « une dérive continue des coûts et des délais malgré la multiplication des audits. L'incapacité à stabiliser délais et coûts et l'absence de mise sous contrainte financière », souligne la Cour des Comptes. Le deuxième porte sur la gouvernance défaillante : « incontournable », note la Cour des Comptes, avec, en outre, « un déficit de contrôle des prestataires », probablement les seuls gagnants dans l'histoire, ayant engagé une partie du budget dédié à ce projet mort-né. Troisième domaine de vulnérabilité : la mauvaise maîtrise du temps. « Les délais ont été trop tardivement corrigés ». Enfin, on note une absence de vision : l'arrêt du projet a été « décidé sans stratégie alternative », souligne la Cour des Comptes.

(*) Le rapport complet est disponible via ce lien : www.ccomptes.fr/fr/les-actualites/2020-02/20200225-08-1.html#Siren.pdf

SOMMAIRE

- **Mise en œuvre** - Comment mettre en œuvre un plan de continuité d'activités
- **Stratégie** - Les six chantiers de l'après-crise pour les DSI
- **SAV de la DSI** - Le VPN est-il une solution fiable pour le télétravail massif ?
- **Biblio** - Répondre aux défis technologiques et sociétaux, c'est maintenant !
- **La chronique d'Olivier Séhau** - Quand les confinés seront de retour

L'essentiel pour les directions de systèmes d'information - www.bestpractices-si.fr - N° 254 - 13 avril 2020

Benchmark Digital & Business



Les indicateurs pour manager le digital

N°123

Stratégie

Transformation : les mots les plus positifs

Le baromètre publié par l'Ilop et Boyden met en lumière le fait que **82 % des cadres dirigeants** interrogés (avant la crise du covid-19) se disent satisfaits de leur situation professionnelle, motivés à la fois par le contenu de leurs missions et l'ambiance de travail au sein de leur entreprise. Ils parviennent ainsi **plus facilement à se projeter** avec optimisme dans l'avenir, qu'il s'agisse de leur secteur d'activité (77 %), de leur entreprise (79 %) ou encore de leur propre situation professionnelle (72 %). Les mots « innovation », « collaboratif » et « agilité » sont perçus largement de façon positive, contrairement aux expressions associées aux ruptures et à l'ubérisation.

Sécurité

Partage de fichiers : les principaux risques pour le secteur financier

Lorsqu'il n'est pas maîtrisé, le partage de fichiers présente plusieurs inconvénients, en particulier des pertes de productivité et de données, selon une étude menée par QuantStreet pour Blackberry :

- Perte de **productivité** en raison d'efforts redondants (74 % des entreprises).
- Pénalités pour **non-conformité** (70 %).
- Exposition de **données sensibles** (31 %).
- Impact sur la **réputation** suite à des fuites de données (22 %).
- Aucun inconvénient (25 %).

Source : « Dans le secteur des services financiers, les équipes informatiques font plus confiance à la capacité de leurs équipes à protéger les données des clients », QuantStreet, Blackberry. Lien : www.blackberry.com/fr/industry/financial-services/#infographic

La perception des expressions associées à la transformation

Expression	Positif	Négatif
Innovation	92%	8%
Collaboratif	92%	8%
Agilité	87%	13%
Digital	90%	10%
Adaptation	88%	12%
Changement	80%	20%
Transformation	80%	20%
Mobilité	63%	37%
Abolition	51%	49%
Optimisation	29%	71%
Rupture	28%	72%

Source : Baromètre annuel sur la transformation des entreprises, qui voit changer la nouvelle génération de cadres dirigeants dans l'entreprise ? Ilop, Boyden. Lien : www.boyden.com/media/synthese-de-le-tude-4617790/index.html

Benchmark Digital & Business - N° 123 - 13 avril 2020

- ◆ Les meilleures pratiques
- ◆ Les retours d'expérience
- ◆ Les tendances managériales à connaître
- ◆ Les points de vue des meilleurs experts
- ◆ Les méthodes les plus efficaces

- ◆ Les indicateurs du marché
- ◆ Les synthèses d'études
- ◆ Les check-lists pour rester à l'état de l'art
- ◆ Des graphiques directement utilisables
- ◆ Le décryptage des tendances

Simplifiez votre stratégie digitale et son exécution business

Nous analysons, filtrons et synthétisons chaque année plus de 70 000 documents pour vous proposer les meilleures pratiques, les check-lists utiles, les contenus les plus pertinents et les chiffres-clés indispensables au quotidien.

www.bestpractices-si.fr

Nos tarifs



Best Practices
DIGITAL & BUSINESS

Pratiques et méthodes pour comprendre le digital

N°254

www.bestpractices-si.fr

GESTION DE PROJET

Mauvaises pratiques, un grand classique

EDITORIAL

Non-réponse

Par Philippe Rosé

Une étude publiée par le cabinet Occurrence révèle que la non-réponse aux e-mails donne une mauvaise image de ceux qui les reçoivent. Pas moins de 80 % des individus en sont convaincus, tout comme ils préfèrent, dans la même proportion, une réponse négative, voire désagréable, à une non-réponse. « Dans notre monde saturé de messages, la non-réponse est une source d'angoisse pour certains », estime Méline Hyalid, consultante en management, qui a écrit un ouvrage sur ce sujet. Car les directeurs des e-mails sont angoissés à l'idée que personne ne leur répondra. Ils peuvent se sentir humiliés, peu respectés, voire rejetés. « Arrivent-ils à découvrir une source insoupçonnée de stress dans les organisations ? En fait, on a plutôt affaire à une régulation naturelle. Tout comme l'épidémie de coronavirus va modifier les comportements dans les entreprises, par exemple en démontrant que 80 % des réunions sont inutiles ou que le télétravail est souvent tout aussi efficace que la présence dans les bureaux, l'indifférence à l'égard de la plupart des e-mails va obliger à une évolution des comportements. Car celui qui ne répond pas à un e-mail a toujours une bonne raison, parce qu'il a autre chose à faire et/ou que le contenu n'a guère d'intérêt. En fait, il applique les gestes humains : face à un contenu sans intérêt, l'individu aura beau les mains très régulièrement, utilise la corbeille pour purger les messages qui commencent son cerveau et évite de répondre pour maintenir la bonne distinction sociale et numérique. Que du bon sens... »

(*) Le rapport complet est disponible via ce lien : www.comptex.fr/rapport/2020-02/20200225-08-Torrell-Torvel.pdf

SOMMAIRE

- Mise en œuvre - Comment mettre en œuvre un plan de continuité d'activités
- Stratégie - Les six chantiers de l'après-crise pour les DSI
- SAV de la DSI - Le VPN est-il une solution fiable pour le télétravail massif ?
- Biblio - Répondre aux défis technologiques et sociétaux, c'est maintenant !
- La chronique d'Olivier Séhaind - Quand les contenus servent de secteur

L'essentiel pour les directeurs de systèmes d'information - www.bestpractices-si.fr - N° 254 - 13 avril 2020

12 pages
21 numéros
par an



Benchmark
DIGITAL & BUSINESS

Les indicateurs pour manager le digital

N°123

Stratégie

Transformation : les mots les plus positifs

Le baromètre publié par Tilly et Boydell met en lumière le fait que **81 % des cadres dirigeants** interrogés (avant la crise du covid-19) se disent satisfaits de leur situation professionnelle, motivés à la fois par le contenu de leurs missions et l'ambiance de travail au sein de leur entreprise. Ils parviennent ainsi **plus facilement à se projeter** avec optimisme dans l'avenir, que si s'agit de leur secteur d'activité (77 %), de leur entreprise (75 %) ou encore de leur propre situation professionnelle (72 %). Les axes « innovation » + « collaboratif » et « agile » sont perçus largement de façon positive, contrairement aux expressions associées aux rapports et à l'habitué.

La perception des expressions associées à la transformation

Expression	Positif	Négatif
Innovation	91%	8%
Collaboratif	82%	15%
Digital	81%	16%
Agile	80%	16%
Adaptation	80%	16%
Changement	80%	16%
Transformation	80%	16%
Inclusion	80%	16%
Motivation	55%	42%
Urbanisation	25%	73%
Rapport	10%	89%

Source : Baromètre annuel sur la transformation des entreprises, qui vise à mesurer la nouvelle génération de cadres dirigeants dans l'entreprise ? Tilly, Boydell. Lien : www.benchmarkdigitalandbusiness.com/2020-02/20200225-08-Torrell-Torvel.pdf

Sécurité

Partage de fichiers : les principaux risques pour le secteur financier

Lorsqu'il n'est pas maîtrisé, le partage de fichiers présente plusieurs inconvénients, en particulier des pertes de productivité et de données, selon une étude menée par Quantimet pour Blackberry :

- Taux de **productivité** en raison d'efforts redoublés (74 % des entreprises)
- Fuites de **données sensibles** (70 %)
- Exposition de **données sensibles** (31 %)
- Impact sur la **régulation** suite à des fuites de données (22 %)
- Aucun inconvénient (2 %)

Source : « Dans le secteur des services financiers, les équipes informatiques font peu confiance à la capacité de leurs équipes à protéger les données des clients », Quantimet, Blackberry. Lien : www.blackberry.com/fr/industries/financial-services/quantimet

Les RSSI se sentent submergés

Selon une étude de l'université de Londres par Symantec, **85 % des RSSI** finissent ou débutent au bord du burn-out. 67 % se sentent vus à l'échec, aucun courage de démissionner et de **quitter le secteur de la cybersécurité**. Toutefois, pour les auteurs de l'étude, « la plupart des responsables sécurité sont apparemment satisfaits de leur situation, notamment en ce qui concerne leur salaire et par la possibilité de faire la différence, même quand leur travail est stressant ». Chris Bauer, directeur de l'université de Columbia College de l'université de Londres estime que « le stress a des effets considérables sur notre capacité à prendre les bonnes décisions. Il altère le fonctionnement de la mémoire, perturbe le raisonnement rationnel et a des effets délétères sur les fonctions cognitives. Dans un secteur où que la plus sécurité, qui exige concentration, imagination, attention aux détails et prise de décision rationnelle sans pression, le stress peut devenir un handicap ». Plusieurs raisons expliquent cet état de stress : le durcissement de la réglementation, la complexité de l'équipement, la multiplication des menaces, l'obligation de sécuriser des systèmes critiques de données, une multitude de produits et de fournisseurs à gérer et le manque de compétences.

Source : Etat d'alerte - Lutter contre le surmenage des équipes cybersécurité en 2019, Symantec. Lien : <http://www.symantec.com/blogs/cybersecurity/2019-02-25-08-Torrell-Torvel.pdf>

Benchmark Digital & Business - N° 123 - 13 avril 2020

8 pages
21 numéros
par an

	Prix annuel	Tarif promotionnel
Format papier	Best Practices Digital & Business 250 euros ^{HT}	} 900 euros ^{HT}
	Benchmark Digital & Business 900 euros ^{HT}	
Format PDF	Best Practices Digital & Business + Benchmark Digital & Business 2 900 euros ^{HT}	1 450 euros ^{HT}

Best Practices Digital & Business

- Je m'abonne à Best Practices Digital & Business version papier (21 numéros/an) au prix de **300 euros TTC** (soit 250 euros HT)

Benchmark Digital & Business

- Je m'abonne à Benchmark Digital & Business version papier (21 numéros/an) au prix de **1 080 euros TTC** (soit 900 euros HT)

Promo Best + Benchmark version papier

- Je m'abonne à Best Practices ainsi que Benchmark version papier (21 numéros/an) au prix de **1 080 euros TTC** (soit 600 euros HT)

Promo Best + Benchmark version PDF

- Je m'abonne à Best Practices ainsi que Benchmark version PDF (21 numéros/an) au prix de **1 740 euros TTC** (soit 1 450 euros HT)

- Règlement par chèque à l'ordre de : Best Practices International

- Règlement à la réception d'une facture

Nom : _____ Prénom : _____

Société : _____ Fonction : _____

Adresse : _____

Code Postal : _____ Ville : _____

Téléphone : _____ Pays : _____

Adresse électronique : _____

Best Practices Digital & Business et Benchmark Digital & Business étant diffusées aussi par voie électronique (au format PDF), merci de nous indiquer lisiblement votre e-mail. Ces informations sont uniquement destinées à la gestion de votre abonnement. Conformément à la loi Informatique et Libertés, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux informations nominatives vous concernant en écrivant à Best Practices International. Votre abonnement prendra effet après le règlement de la facture. RCS 503 117 988 Versailles

BON DE COMMANDE

à remplir et à retourner sous enveloppe à :
Best Practices International
24, rue des Beunes 78400 Chatou - France

Par mail : marc.guillaumot@bestpractices-si.fr
En ligne : www.bestpractices-si.fr/abonnement