

# «Il faut une prise de responsabilité commune des deux partenaires»

Georges Renaudet a pris la tête du département IT de Retraites Populaires en avril de cette année. En entretien avec ICTjournal, il nous explique les choix opérés par la société pour le remplacement de ses applications centrales et, plus généralement, les critères qui font un bon partenaire externe. *Interview: Rodolphe Koller*

***Vous avez décidé de migrer vos applicatifs centraux vers une nouvelle plateforme – quels sont les avantages de la nouvelle architecture?***

Les systèmes centraux souffraient d'un manque de flexibilité et d'évolutivité et ils fonctionnaient en silos. Avant mon arrivée, Retraites Populaires a donc initié un changement technologique fondamental avec la mise en place d'une plateforme Java en collaboration avec Elca – cela a aussi induit des changements au sein du département IT, au niveau de l'organisation et des compétences. Nous disposons maintenant d'une architecture modulaire solide avec une notion de services, sur laquelle nous allons continuer à migrer nos applications centrales. Cette plateforme permet en outre d'ouvrir nos applicatifs vers des extranets. Nous allons par exemple bientôt mettre des services à disposition des entreprises afin de faciliter certaines tâches administratives liées au deuxième pilier – par exemple les changements de salaires.

***Avez-vous une volonté stratégique de favoriser le développement plutôt que l'achat de solutions standards?***

Au niveau de la stratégie informatique révisée récemment, nous voulons avoir un mélange des deux. Il n'y a donc pas de dogmatisme privilégiant le développement ou l'achat de logiciels standards; la question se pose avant chaque nouveau projet. Le critère essentiel est la couverture de nos besoins métiers spécifiques. Pour une comptabilité générale, nous préférons sans doute un progiciel. Nous n'allons pas non plus développer un CMS, une GED ou un module de monitoring de nos systèmes, mais nous appuyer sur les standards du marché. Par contre, pour les applicatifs métiers, notre stratégie est de continuer à développer des modules avec notre partenaire. Par ailleurs, qu'il s'agisse d'un développement spécifique ou d'un module standard, il est essentiel qu'il s'intègre dans notre architecture orientée services avec les modules existants, par exemple celui de la gestion des partenaires. Enfin, il ne faut pas sous-estimer les risques encourus avec un



**Georges Renaudet est responsable du service informatique de Retraites Populaires depuis avril 2009.**

***«Le risque inhérent à tout développement spécifique est de ne pas savoir circonscrire les spécifications, de sorte qu'à la fin cela coûte très cher.»***

progiciel. Pour que cela fonctionne, il faut par exemple que l'éditeur ait une véritable stratégie de mises à jour et qu'il puisse assurer une certaine pérennité dans le temps.

***Quels sont les facteurs qui vous font privilégier un développement interne ou externe?***

A mon avis, on se focalise trop sur l'opposition entre développement interne et externe. Le plus important est la mise en place d'un partenariat fort avec un prestataire externe. Il est important de conserver un service IT interne de taille raisonnable tout en permettant le développement d'applications volumineuses et complexes sur une période restreinte.

***Et quelles sont à vos yeux les caractéristiques d'un bon partenariat?***

Il faut d'abord une prise de responsabilité commune des deux partenaires. Au-delà du

fait que chaque entreprise a ses propres intérêts, il s'agit de trouver des objectifs communs par rapport à la réussite des projets. Il est clair que notre taille ne nous permet pas de tout maîtriser tout seul dans notre coin. Un bon partenaire doit aussi se soucier de la transmission des compétences à l'interne et d'acquérir une connaissance de notre métier. Il doit également être en mesure de nous soutenir lorsque l'on a un besoin subit de ressources techniques et métier. Enfin, pour moi, partenariat ne veut pas dire exclusivité et absence de remise en question; il est important que les deux parties puissent se challenger mutuellement. Mon souhait pour les services informatiques de Retraites Populaires, c'est d'avoir deux à trois partenaires majeurs disposés à travailler de cette manière.

***Comment se traduit concrètement un tel partenariat dans le cadre d'un projet de développement?***

Le risque inhérent à tout développement spécifique est de ne pas savoir circonscrire les spécifications, de sorte qu'à la fin cela coûte très cher. Aujourd'hui, dans notre démarche, la gestion d'un projet de développement applicatif commence par un cahier des charges exhaustif suivi d'une phase de spécification à l'issue de laquelle une estimation est faite. On procède ensuite de manière rigoureuse et, si des changements sont requis ultérieurement, ils ont un coût – une notion qui n'existe souvent pas lorsque l'on fait du développement maison. Un autre facteur de succès de ces projets est le concept de point de complexité. Suite à la définition du cahier des charges, on détermine un certain nombre de points de complexité que représente le développement souhaité; ces éléments ont bien entendu un coût. Cette estimation permet aux collaborateurs de se rendre compte de la difficulté du projet, d'y réfléchir, de se challenger, de négocier et, le cas échéant, de modifier les demandes ou la façon d'y répondre. On pourrait aller encore plus loin dans une démarche de partenariat véritablement itérative et participative, mais cela demande du temps.