

# Bâtir une souveraineté numérique en urgence, c'est possible!

par

■ **Pierre Pezziardi** ■

Conseiller auprès de la directrice interministérielle du numérique

## En bref

La souveraineté est classiquement comprise comme la construction patiente et judicieuse d'une autonomie stratégique. Pour les organisations publiques et privées européennes, il est désormais urgent de retrouver un minimum de souveraineté numérique face aux géants de la tech. En s'associant avec plusieurs pays européens, dont l'Allemagne, et en capitalisant notamment sur l'open source et l'agilité des équipes acquises avec l'expérience des start-up d'État, la direction interministérielle du numérique a réussi à développer [La Suite Numérique](#), une suite bureautique (traitement de texte, visio, IA...) souveraine, à l'état de l'art et utilisée au quotidien par un demi-million d'agents. Dans une logique d'écosystème et d'investissements non rivaux, cette solution sécurisée par l'État est aujourd'hui à la disposition de l'écosystème européen du numérique pour l'enrichir et pousser sa diffusion dans les entreprises. Cette initiative dessine une trajectoire ambitieuse pour l'ensemble de nos dépendances numériques, du cloud à l'IA, en passant par les réseaux sociaux.

Compte rendu rédigé par Yann Verdo  
Séminaire animé par Christophe Deshayes

*L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR<sup>2</sup> • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Le numérique est composé d'un empilement de couches (*stack*), des plus basses reposant sur des composants physiques aux plus abstraites avec les logiciels, applications et autres plateformes. Notre souveraineté n'a de sens que sur l'ensemble de ces couches. C'est ainsi qu'a émergé le concept de pile européenne, ou EuroStack, qui vise à renforcer la souveraineté numérique du continent, depuis notre approvisionnement en métaux rares jusqu'à notre dépendance vis-à-vis d'Office 365, la suite collaborative de Microsoft.

Je ne m'étendrai pas sur l'ampleur de (et le péril représenté par) notre dépendance héritée de dizaines d'années de laisser-faire, mais m'attacherai plutôt à vous raconter comment une bande de pionniers a essayé de s'attaquer à elle, en se focalisant sur un élément qui nous concerne quasiment tous, je veux parler de la suite collaborative que nous utilisons au quotidien sur notre ordinateur.

En préambule, commençons par préciser ce que nous entendons par *souveraineté*, terme à la mode. À la direction interministérielle du numérique (DINUM), nous le déconstruisons en trois points : premièrement, la *substituabilité* (le fait de pouvoir choisir, sans subir un quasi-monopole de fait, qu'il s'agisse de celui de Microsoft 365 pour les suites collaboratives ou d'Amazon Web Services dans le cloud); deuxièmement, l'*immunité* (est-il normal qu'un juge français, du fait de l'extraterritorialité du droit américain, se voie soudain privé de ses moyens de paiement et de son adresse e-mail?); et troisièmement, les *compétences* (car on peut légitimement douter qu'il soit possible de recouvrer une souveraineté numérique sans disposer des compétences nous permettant de rebâtir les différentes piles technologiques dont elle se compose).

### Aux racines de La Suite Numérique : une approche de la dépendance en mode agile

En 2022, avec Stéphanie Schaer, la directrice de la DINUM, nous avons décidé de relever ce défi vertigineux en adoptant un mode agile, c'est-à-dire non pas en nous lançant dans l'équivalent d'un grand "Grenelle de la souveraineté numérique" qui embrasserait toutes les questions à la fois et finalement n'en résoudrait aucune, mais en commençant par nous attaquer à un problème précis, celui de la suite collaborative. Ce n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît au premier abord. Une suite collaborative, ce n'est pas seulement un traitement de texte couplé à un tableur. Ce sont des macros, des scripts, des *process* d'édition, etc. Bref, c'est le produit de dizaines d'années de développement. Or, il se trouve qu'il n'existait, à l'échelle européenne, aucun fournisseur en mesure de proposer une alternative crédible – les récurrentes annonces de "migrations vers LibreOffice" s'étant le plus souvent terminées brutalement sous la pression des usagers. Ceci explique une certaine sidération des grands utilisateurs, dont bien peu agissent (à de rares exceptions près, comme la Caisse nationale de l'assurance maladie et sa récente décision de basculer vers La Suite Numérique, ou l'Urssaf, qui a notamment migré ses bases de données d'Oracle vers PostgreSQL).

#### *Des compétences et une vision*

Inutile de vous dire que, lorsque nous nous sommes lancés en 2022, on nous a regardés avec des yeux ronds. Donald Trump n'était pas encore entré en scène pour mettre les enjeux de souveraineté – notamment numérique – sur la table des dirigeants européens. Ce n'est que plus récemment que nous avons vu venir à nous des alliés, à commencer par le Club informatique des grandes entreprises françaises (Cigref). Les démarrages à la DINUM ont donc été modestes : un budget limité et une équipe d'une vingtaine de personnes, réunissant les compétences dont nous avons besoin, mais qui ne sont pas naturelles dans la sphère étatique – des développeurs, des spécialistes du DevOps<sup>1</sup>, des *CTO* (*Chief Technology Officer*), des designers, etc. Nous

---

1. Ce terme désigne un mouvement en ingénierie informatique et une pratique technique visant à l'unification du développement logiciel (dev) et de l'administration des infrastructures informatiques (ops), notamment l'administration système.

avons même recruté des *growth hackers*, c'est-à-dire des professionnels du marketing qui utilisent des techniques créatives, des analyses de données et de l'expérimentation rapide pour identifier les moyens les plus efficaces de développer des usages, soit une base d'utilisateurs ou une clientèle pour un produit ou un service.

Nous avons donc internalisé toutes ces compétences et nous avons donné une vision à la petite équipe ainsi constituée : créer ce qui allait devenir La Suite Numérique, une suite collaborative capable d'extraire 10 personnes des mains de Microsoft, puis 100, puis 1 000, puis 100 000... Car bien sûr, La Suite Numérique n'a jamais eu vocation à rester une expérimentation d'informaticiens derrière les murs de la DINUM. Notre démarche est bien d'entraîner le marché. On peut aller jusqu'à parler de "politique industrielle".

### *Une alternative à Microsoft, non un clone*

Il nous a semblé que le meilleur chemin pour parvenir à notre objectif était non pas de copier Microsoft, mais d'au contraire nous appuyer sur ce que, historiquement, ce dernier n'a jamais su faire, ou fait mal. Je prendrai pour exemple un éditeur collaboratif de documents textes, permettant de partager et de structurer l'information entre plusieurs usagers : ce trou dans la raquette de Microsoft nous a permis d'empiéter sur ses platebandes, en reproduisant ce qu'avait déjà réussi Notion, une plateforme de référence qui centralise des notes, des projets, des bases de données, ou encore des e-mails dans un seul espace. Nous avons créé notre propre Notion, qui s'est appelé Docs et a été l'une des premières composantes de La Suite Numérique, aux côtés de notre solution de visioconférence souveraine (Visio).

Ces deux premiers outils, Docs et Visio, ont donc été créés. Si nous avons demandé aux pouvoirs publics l'autorisation de les déployer, nous l'attendrions toujours. Aussi n'est-ce pas la voie que nous avons choisie et, avec l'aide de nos *growth hackers*, nous avons trouvé la meilleure manière de mettre ces outils dans les mains d'un maximum d'usagers : en leur en simplifiant l'accès, c'est-à-dire en créant un login unique, convivial et fluide, permettant d'utiliser tous nos outils. Cela a été ProConnect, notre système d'authentification unique (un *single sign on*, SSO) à destination des agents de l'État, une sorte d'équivalent de FranceConnect, mais pour l'Administration elle-même.

La mise en place de ProConnect, qui doit avoir maintenant dépassé le seuil d'un demi-million de comptes actifs, nous a permis de déployer massivement Docs et Visio, qui s'approchent chacun des 100 000 usagers. Parallèlement, notre messagerie instantanée sécurisée, Tchapp, devenu notre produit phare, a connu une lente, mais régulière montée en charge, qui lui permet aujourd'hui de rassembler un demi-million d'agents publics, lesquels s'en sont notamment servis pour communiquer entre eux lors de la préparation et de la gestion des JO.

Cette gamme d'outils, auxquels s'ajoute notamment notre tableur collaboratif, Grist, fait de La Suite Numérique une suite collaborative parfaitement fonctionnelle. Ce n'est pas de la "souveraineté numérique au rabais", contrairement à ce qu'ont pu être les précédentes alternatives. Il est vrai, par exemple, que celles proposées pour Zoom, Google Meet et Teams n'étaient pas au niveau jusqu'à présent.

## **Radiographie d'un succès**

Comment tout cela a-t-il été construit ?

### *Trois valeurs clés : autonomie, maîtrise et sens du travail*

Cette construction repose d'abord sur des talents. Malgré des salaires souvent plus faibles que dans le privé – mais élevés pour le service public –, nous n'avons eu aucune difficulté à attirer les meilleurs dans l'aventure. D'après l'essayiste américain Daniel Pink, la véritable motivation de ces derniers repose sur trois éléments clés : l'autonomie, la maîtrise et le besoin de donner un sens à sa vie professionnelle (c'est ce qu'il appelle la "motivation 3.0", qui rend obsolète le modèle antérieur). Je suis entièrement en phase avec cette vision des choses et c'est ce que nous avons mis en place dans notre petite équipe. L'histoire de l'émergence de Visio en est la parfaite illustration : Stéphanie Schaer et moi-même avions prévu et voulu Docs, mais nullement Visio, dont l'idée nous a été suggérée par l'un des petits génies de notre équipe. Quelque temps