

X^e Rencontre annuelle du G9+

SOMMAIRE

XE RENCONTRE ANNUELLE DU G9+	1
Introduction.....	2
Déferlante du haut débit :	4
quels bouleversements pour l'entreprise ?	4
Le nouvel engouement pour Internet : opportunités et contraintes pour le « B to C » et l'administration électronique.....	17
La société française face aux nouveaux enjeux : TIC, développement durable, mondialisation	28

Introduction

Michel HARMANT, Délégué général de l'Association des ingénieurs Arts et Métiers

Je vous souhaite la bienvenue en cette Maison des Arts et Métiers, qui a l'honneur de vous accueillir aujourd'hui pour votre X^{ème} rencontre annuelle.

Le G9+ est un club exemplaire qui a réussi l'exploit de réunir des diplômés de formations très diverses dans un domaine qui n'était pas destiné, a priori, à les rassembler. Ses travaux ont conduit à d'indéniables succès, dont j'entends même parler dans les autres associations que je suis conduit à rencontrer dans l'exercice de ma fonction.

Dans cet univers mouvant et incertain des technologies de l'information et de la communication, je suis certain que cette matinée permettra, une fois de plus, de donner un nouvel élan à des initiatives que génèrent constamment les forces vives de votre profession.

Dans cette voie, les autres professions ont encore du chemin à parcourir pour vous rattraper. Je pense que vous trouverez agréable de savoir que vous êtes souvent pris comme un modèle de coopération efficace et sans exclusive, puisque vos travaux sont ouverts à tous.

Puisse donc cette dixième édition contribuer à accroître encore votre notoriété, déjà bien établie. Bon anniversaire !

Gilbert CRISTINI, Président du Comité d'organisation

Un grand merci à Michel Harmant, pour son propos aussi concis que chaleureux.

Après dix années d'existence, notre club est à l'heure des bilans. Il n'est pas question de nous infliger ici la longue liste des travaux qui ont marqué cette décennie et dont les plus récents sont consignés sur le site www.g9plus.org. Ceci étant, permettez-moi de rappeler très brièvement un parcours effectivement original à bien des égards.

1995, c'est l'année de la naissance du G9+, qui compte alors 9 membres fondateurs. Actuellement, il réunit 15 membres et il s'agit toujours de clubs ou groupes formés au sein des associations d'anciens élèves pour traiter de tous les problèmes des TIC, techniques, économiques et sociaux.

En dix ans, quelque 180 réunions-débats ont été ainsi organisées : 15 en 2000, 19 en 2001, 21 en 2002, 25 en 2003, 28 en 2004 et nous devrions dépasser la trentaine en 2005. Pour sa part, la rencontre annuelle constitue le point d'orgue périodique de nos activités, et elle accueille régulièrement 300 responsables d'investissements technologiques de toute nature, comme en témoigne l'assistance présente aujourd'hui.

Cette extraordinaire fertilité provient bien sûr de l'enthousiasme qui a présidé à la création du club, mais surtout de l'absence totale de tabous dans le choix des thèmes et des intervenants. La règle constante que pratique le G9+, et que nous allons appliquer lors de cette réunion, est en effet « zéro langue de bois ». Chacun s'exprimera donc en livrant l'essentiel de ses expériences et de ses constats sans arrière-pensées.

Les trois débats que nous vous proposons aujourd'hui ont été confiés à trois animateurs puisés au sein même du Comité d'organisation.

- Jean-Paul Figer animera la première table ronde. Il est, au sein de notre club, le président du groupe X Informatique, dont je salue avec plaisir le dynamisme, puisque près de 40 de ses membres sont présents dans cette salle, représentant le plus fort contingent de participants.
- Jean-François Perret, président du groupe professionnel Enseeiht informatique et télécoms, conduira le deuxième débat. Il sera assisté dans sa tâche par Guy de Swiniarski, président du club Essec business et technologies.
- Michel Olive, vice-président du groupe professionnel Supélec informatique et télécoms, interviewera, dans un troisième débat plus politique et sociologique que technique, Corinne Lepage, ancien ministre de l'Environnement.

Dans nos réunions, nous pratiquons la démocratie directe, ce qui vous permettra de poser des questions orales et écrites. De plus, nous allons utiliser cet outil extraordinaire qu'est le vote électronique, dont la mise en œuvre est assurée par la société Sur le Champ.

Et afin de nous familiariser avec l'usage du boîtier de vote, je vous invite maintenant à répondre aux trois questions traditionnelles d'ouverture de notre rencontre annuelle, que connaissent bien les fidèles de celle-ci.

Tout d'abord, faisons connaissance.

Quelle est votre formation initiale ?

- *scientifique et technique* : 62,1 % ;
- *business et management* : 32,8 % ;
- *autres (Sciences Po, littéraire, juridique, artistique)* : 2,6 % ;
- *franchement, je ne sais plus* : 2,6 %.

Cette année, nous accueillons donc une majorité de techniciens. Prenons maintenant l'air du temps, avec deux questions « météorologiques » dont les résultats vont être affichés simultanément, en face à face.

Selon vous, la météo de l'économie en 2006 va s'avérer :

- *pire qu'en 2005* : 15,4 % ;
- *identique à 2005* : 37,5 % ;
- *meilleure qu'en 2005* : 38,2 % ;
- *franchement, je patauge* : 8,8 %.

Selon vous, la météo de la zone informatique en 2006 va s'avérer :

- *pire qu'en 2005* : 6,7 % ;
- *identique à 2005* : 23,7 % ;
- *meilleure qu'en 2005* : 65,2 % ;
- *franchement, je patauge* : 4,4 %.

Et sur cette note d'optimisme qui augure bien de la suite, je déclare ouverte la X^{ème} rencontre annuelle du G9+ . Bonne matinée !

Déferlante du haut débit : **quels bouleversements pour l'entreprise ?**

Participent à la table ronde :

Anne-Sophie PASTEL, président-directeur général, Aufeminin.com

Hervé GOUËZEL, directeur des systèmes d'information et membre du Comité exécutif, BNP Paribas

Jacques VEYRAT, président, Neuf Cegetel

La table ronde est animée par Jean-Paul FIGER, chief technology officer, Cap Gemini.

Jean-Paul FIGER

Suivant la tradition, cette première table ronde traitera de l'influence des technologies sur l'informatique et les télécoms. Cette année nous avons mis en place un blog, afin que les participants puissent poser des questions à l'avance. Cela n'a pas connu un succès considérable, mais nous avons tout de même reçu une quinzaine de questions que nous pourrons utiliser au cours de ce débat. Je vais vous présenter tout d'abord les intervenants.

Anne-Sophie Pastel, diplômée de X (promotion 1988) et des Ponts et Chaussées (promotion 1993), a commencé sa carrière dans le marketing du cosmétique. Elle a ensuite créé un site Internet qui a connu un très grand succès et qui a survécu à l'éclatement de la bulle internet.

Anne-Sophie PASTEL

J'ai fondé le site aufeminin.com avec mon mari en 1999. Nous sommes actuellement le premier site Internet féminin en Europe, avec une implantation en France mais aussi en Espagne, en Italie, en Allemagne et plus récemment en Angleterre. Depuis un an et demi, nous accélérons notre développement avec le lancement de nouveaux sites et de nouvelles marques pour répondre aux attentes d'autres communautés (un site pour les jeunes filles, un autre consacré aux voyages et un site féminin santé). Globalement, nous générons une audience de 5,6 millions de visiteurs uniques par mois.

Jean-Paul FIGER

Hervé Gouëzel est diplômé de X (promotion 1972) et a obtenu un MBA du groupe HEC en 1977. Il a commencé sa carrière à la SEITA, dont il fut DSI en 1984. Il entre ensuite à la BNP en 1988 et devient en 1995 directeur de l'organisation et des systèmes d'information. Depuis l'année 2000, il est en outre membre du Comité exécutif de BNP Paribas. Il a aussi été à l'origine de la mise en place d'une gouvernance informatique fédérale.

Hervé GOUËZEL

J'ai tout d'abord été DSI à la BNP de 1995 à 1999. Depuis 6 ans, je suis désormais DSI à la BNP Paribas. Je suis assez fier de ces dix années au cours desquelles j'ai vécu l'euro scriptural, l'an 2000, l'euro fiduciaire et la fusion BNP Paribas pour laquelle j'ai assumé personnellement certaines responsabilités. BNP Paribas compte 10 000 salariés (6 000 pour BNP Paribas proprement dit et 4 000 pour Contractors) avec un budget informatique de 2 milliards d'euros.

Jean-Paul FIGER

Jacques VEYRAT est diplômé de X (promotion 1983) et des Ponts et Chaussées (promotion 1988). Il a commencé sa carrière au Ministère des Finances en 1989 et l'a poursuivie au Ministère des Travaux Publics en 1993. Il est ensuite entré dans le groupe Louis Dreyfus et a créé en 1998 la société LDCOM.

Jacques VEYRAT

Je suis président de Neuf Cegetel, qui a un chiffre d'affaires d'environ 3 milliards d'euros :

- 1 milliard d'euros pour les services aux autres opérateurs ; nous sommes avant tout un grossiste en télécoms pour tous les concurrents de France Télécom qui utilisent notre réseau ;
- 1 milliard d'euros pour les services aux entreprises (notre part de marché est d'environ 16 % quand France Télécom bénéficie encore de 75 % de parts de marché) ; dans les banques, notre implantation est encore inférieure, puisqu'elles ont tendance à privilégier la sécurité aux évolutions ;
- 1 milliard d'euros pour les services au grand public que nous avons lancé récemment, début 2004 : ils bénéficient de la vague Internet pour croître de manière assez spectaculaire.

Jean-Paul FIGER

L'année dernière, nous avons évoqué le thème suivant : « ...Et certains mirages de la bulle Internet deviennent réalité. » Notre réflexion était juste puisque les taux de croissance des principales sociétés Internet (Google, Yahoo, Ebay, Amazon, Pay Pal, Aufeminin.com) sont à deux ou trois chiffres, qu'il s'agisse du chiffre d'affaires ou du résultat d'exploitation. Des centaines de millions de visiteurs se connectent sur ces sites.

Une partie de cette croissance considérable est liée au déploiement de l'accès haut débit. En juillet 2005, la France a passé la barre des 8 millions d'abonnés au haut débit (7,5 millions par l'ADSL et le reste par le câble), avec une croissance en un an de 3 millions d'abonnés supplémentaires. Actuellement, 10 % des ménages européens sont abonnés et ce pourcentage devrait atteindre 50 % d'ici à 2008, ce qui entraînera un résultat multiplié par 5 pour les sociétés actuellement présentes sur Internet.

La situation va évoluer grandement car Internet donne le choix aux utilisateurs. Auparavant, chaque entreprise possédait un canal de distribution et maîtrisait sa clientèle grâce aux informations

envoyées par ce canal. Généralement, ce n'étaient pas les meilleures offres ou solutions qui l'emportaient. Désormais, et pour la première fois dans l'histoire des hommes, la société qui gagnera des parts de marché est celle qui proposera la meilleure offre.

La première partie de ce débat concernera l'influence du haut débit dans le développement des entreprises.

Quel est votre type de connexion à Internet à la maison :

- *je n'en ai pas : 3,8 % ;*
- *par le téléphone commuté : 7,1 % ;*
- *avec une connexion ADSL (connexion permanente, câble, autres) : 57,6 % ;*
- *avec une connexion ADSL plus VOIP : 31,5 %.*

Près de 80 % des participants possèdent une connexion ADSL quand seulement 30 % des ménages français sont équipés. Vous êtes donc très en avance.

Anne-Sophie PASTEL

Depuis le lancement d'aufeminin.com, nous avons toujours eu une croissance significative. Mais il est vrai que depuis deux ans, avec l'arrivée d'offres attractives sur le haut débit, nous connaissons une accélération très forte de la croissance de notre audience (77 % d'augmentation de visiteurs uniques sur la dernière année). La connexion illimitée permet aux visiteurs de passer plus de temps sur notre site, riche en contenu, et d'améliorer leur confort. En effet, notre site est important en matière graphique, ce qui est assez pénalisant avec une connexion par modem.

Hervé GOUËZEL

Pour nous, le haut débit a engendré trois bouleversements.

Tous nos collaborateurs ont accès à l'Intranet. Cela a engendré un bouleversement important, en adoucissant l'austérité de la banque. En effet, on trouve sur cet intranet des actus (on ne dit plus actualités), un blog cinéma, un lien vers un site de tennis, la gestion de données personnelles (en lieu et place de la RH), etc.

Sur l'Internet, nous connaissons les mêmes progressions qu'aufeminin.com, pour une taille pourtant plus élevée. J'en profite pour féliciter Anne-Sophie Pastel de ses résultats. Depuis 2000, nous avons une progression annuelle de 50 %. En cinq ans, nous sommes passés de moins d'un million de connexions par mois à plus de dix millions, avec un nombre de mails par mois avoisinant les 2 millions. En tant que directeur du service informatique, je dois gérer cette évolution. En interne, il suffit de connaître le nombre de ses collaborateurs et d'anticiper sur leur nombre de connexions moyen, pour obtenir des prévisions relativement précises. Or, avec Internet, cela n'est plus vrai. Il arrive parfois que près de 1 000 transactions soient effectuées à la seconde. En trois ans, nous sommes par exemple passés de 300 000 à 700 000 virements réalisés par les clients eux-mêmes sur Internet et nous avons dépassé les 60 % d'ordres de bourse. A chaque fois, comme tout le monde, nous touchons une petite commission.

Enfin, l'informatique interne a évolué aussi. Les banquiers ont des exigences élevées. Aujourd'hui, le collaborateur qui travaille dans une agence peut prendre connaissance dans les trois secondes du dossier du client qui se présente à lui. Il y a dix ans, il fallait une demi-heure de traitement batch.

Jacques VEYRAT

Le changement majeur dans les réseaux télécoms réside dans le basculement vers la technologie IP qui permet de simplifier certains procédés. On peut recevoir les appels à son domicile sur son téléphone portable, ou ses messages électroniques sur un Palm ou un Blackberry de la même façon que sur son ordinateur.

L'innovation a commencé par toucher le grand public. Les opérateurs installent des boîtiers à domicile permettant de recevoir le téléphone, Internet, la télévision, de stocker de la musique, etc. Ce boîtier est une porte ouvrant sur un tuyau IP qui rejoint un réseau Télécom dans lequel est logée l'intelligence. Ainsi, il n'existe plus de protocoles complexes pour installer par exemple le contrôle parental. En France, Free a été le pionnier dans ce développement suivi de Neuf et de France Télécom. L'Europe est en train de suivre la France, en avance sur ce point.

Désormais, les entreprises vont pouvoir bénéficier de serveurs au cœur du réseau pour gérer des applications diverses comme la visioconférence. Les PABX n'ont aujourd'hui plus aucune raison d'être, même s'ils vont survivre encore dix ans le temps que les entreprises amortissent leur investissement. Les bouleversements pour les entreprises sont encore à venir, tandis que les particuliers les ressentent déjà. En effet, les entreprises gèrent encore autant de protocoles que d'applications souhaitées.

Hervé GOUËZEL

Le directeur du service informatique que je suis est confronté à deux problèmes : Microsoft et Neuf Cegetel, qui ont tendance à présenter leurs produits sous la forme « tout est simple, tout est gratuit ».

Sans pare-feu, il m'est arrivé une fois de me rendre sur Internet avec mon PC portable en étant une cible désignée pour les virus et d'en attraper un. Au bureau, je me suis ensuite connecté à Londres, transmettant le virus. Au final, le *call center* de BNP Paribas s'est retrouvé bloqué.

Jacques VEYRAT

Les questions de sécurité sont effectivement très importantes. Je défends l'idée que la sécurité est assurée de la même façon avec l'IP. D'ailleurs, un des cauchemars des directeurs informatiques est de devoir gérer autant de problèmes d'antivirus qu'il existe de PC. Or tout cela peut être géré par des serveurs centraux et par l'opérateur télécom. De manière naturelle, toute une partie de l'intelligence se déplace du LAN vers le WAN.

Hervé GOUËZEL

Il est question ici d'intelligence économique. Je connais quelques sociétés qui m'ont proposé de leur envoyer tous les mails reçus par BNP Paribas, en m'assurant de tout sécuriser, d'enlever les SPAM et les virus. Mais cela suppose de tout confier à une société, avec les problèmes de confidentialité que cela suppose. Car il n'existe pas une affaire d'achat/vente au monde d'une certaine importance qui ne mette pas en jeu une banque.

L'organisation et la vie d'une entreprise sont bien plus compliquées que ce qu'on veut bien nous faire croire.

Jacques VEYRAT

On comprend pourquoi France Télécom gère presque 100 % des banques.

Jean-Paul FIGER

Une question a été posée sur le blog par Gilbert Naud : « *Y a-t-il une réflexion sur les nouveaux produits basée sur les possibilités haut débit et susceptible d'attirer de nouveaux clients ?* »

Anne-Sophie PASTEL

Il s'agit plutôt d'une réflexion en continu. L'usage s'accélère, le temps passé sur Internet augmente et devient quotidien. Sur notre site, les visiteurs sont ainsi amenés à réaliser leur album photo, à discuter entre eux sur des forums, etc. Mais nous n'avons pas encore développé la vidéo (nous couvrons les défilés uniquement en photos), car aucun modèle économique évident ne nous y incite.

Jean-Paul FIGER

Vous êtes en quelque sorte déjà sclérosée concernant vos habitudes.

Hervé GOUËZEL

Je n'ai pas de nouveau produit spécifique. Il s'agit en réalité d'un équilibrage entre les différents canaux de distribution. Plus les gens utilisent le *home banking*, plus nous sommes attentifs aux développements des canaux du type Internet ou serveur vocal et plus nous centrons les agences sur les notions d'accueil et de qualité. Nous savons tous que nous avons beaucoup de progrès à réaliser.

Jacques VEYRAT

Pour notre part, nous créons des produits presque tous les jours. Aujourd'hui nous envoyons la télévision par l'ADSL. 250 chaînes arrivent à domicile par le fil téléphone, dont 80 gratuites. Depuis une ou deux semaines, il est possible d'obtenir l'audience en temps réel sur l'écran de télévision, ce qui est assez distrayant, compte tenu des mouvements assez surprenants qui peuvent se produire, amplifiés certainement par le fait qu'ils sont rendus publics. Ces chiffres sont basés sur

un panel de 30 000 personnes, bien plus puissant que ceux de Médiamétrie. Ce genre de possibilités va évidemment changer la façon de gérer la publicité à la télévision.

Jean-Paul FIGER

Je trouve qu'aujourd'hui il existe un abus de langage. En effet, la télévision soi-disant par Internet, qui est proposée, passe par le fil téléphone mais ce n'est pas encore de l'IP.

Jacques VEYRAT

C'est évidemment de l'IP, sinon il serait beaucoup trop cher d'envoyer les quelques mégas nécessaires. Cela explique d'ailleurs que notre couverture de diffusion de télévision est supérieure à celle de France Télécom (pourtant bénéficiaire d'un réseau largement supérieur), qui utilise en grande partie le protocole ATM. Or il est très complexe d'évoluer vers l'IP.

Jean-Paul FIGER

Le téléphone comme l'e-mail devient gratuit. A quels problèmes vont être confrontés les différents acteurs ? Nous allons voir si cette évolution est déjà entrée dans les mœurs.

Utilisez-vous la VOIP (téléphone par Internet) ?

- *oui, fortement. J'ai un téléphone IP et une adresse SIP : 5,7 % ;*
- *oui, j'ai une offre ADSL plus téléphone à la maison : 34,9 % ;*
- *occasionnellement avec un PC (Skype) : 26,6 % ;*
- *non, j'attends que ça soit au point : 30,7 % ;*
- *je n'ai pas Internet : 2,1 %.*

Un opérateur comme Neuf Cegetel ne risque-t-il pas de souffrir en contribuant à faire disparaître les 500 milliards de dollars que représente la téléphonie fixe dans le monde ?

Jacques VEYRAT

Bien entendu. Un peu plus de la moitié de notre chiffre d'affaires aura disparu dans deux ans. Nous ne facturons plus les petites minutes et nous entrons dans une logique d'abonnements. Mais la plus forte menace concerne les opérateurs historiques qui facturent encore et assez cher des petites minutes et surtout les opérateurs mobiles qui pratiquent des prix indécents, de mon point de vue. Ces derniers sont dans une situation d'entente qui leur permettent de maintenir des tarifications anormalement élevées. Ils seront naturellement attaqués par l'IP qui va bousculer les règles. Il est possible de bloquer le système un certain temps mais cela ne durera pas.

Aujourd'hui l'abonnement résidentiel est une offre à 30 euros qui permet d'obtenir un certain nombre de services (pouvant être augmentés avec par exemple le contrôle parental). Pour les entreprises, nous pouvons gérer leur PABX, leur visioconférence, leurs anti-virus, etc.

Hervé GOUËZEL

Nous travaillons avec beaucoup d'opérateurs. Effectivement, même si les coûts informatiques augmentent, les coûts opérateurs baissent assez fortement. Nous allons bien entendu profiter du repositionnement des acteurs des télécoms dans le service.

Anne-Sophie PASTEL

La facture téléphonique n'est pas un sujet important pour nous.

Jean-Paul FIGER

Moi, je ne crois pas beaucoup au repositionnement des acteurs dans le service. Car il n'est plus nécessaire d'acheter ses services auprès de son opérateur de bande passante. Il faudra donc que les opérateurs soient les meilleurs dans ce domaine, ce qui est loin d'être évident.

Jacques VEYRAT

Nos concurrents sont tout d'abord les opérateurs mobiles (d'autant qu'une convergence téléphone fixe-téléphone mobile va avoir lieu rapidement). Mais bientôt, ce seront aussi les acteurs Internet (Google, Skype, Microsoft). Nous possédons tout de même quelques atouts : la relation avec le client, la facture, l'accès. Nous possédons aussi des logiciels Open Source qui sont en circulation. Une de nos filiales, Wengo, se développe très bien, surtout à l'étranger comme par hasard, et est jugée dans les forums comme supérieure à Skype.

Hervé GOUËZEL

Il faut citer également Cisco.

Jacques VEYRAT

Cette entreprise est directement menacée.

Hervé GOUËZEL

C'est une menace aussi.

Jacques VEYRAT

Cisco est un acteur qui installe au sein des entreprises des équipements importants, qui n'auront plus lieu d'être avec la technologie IP. Leurs boîtiers sont aujourd'hui quatre fois plus chers que les évolutions récentes. Je n'investirai pas sur Cisco.

Hervé GOUËZEL

De notre part, nous investissons beaucoup sur Cisco. Actuellement, notre réseau est entièrement IP et nous avons besoin de routeurs Cisco. Nous pratiquons des opérations assez compliquées. Lorsque vous appelez le Centre d'appels de BNP Paribas (nous avons sous-traité cette activité à France Télécom mais de nombreux produits de Cisco sont aussi utilisés), l'appel arrive sur une plate-forme à Clermont-Ferrand. A partir de là, la plate-forme de dispatching envoie le profil du client dans mon centre de traitement. Je lui fournis son dossier et cela permet ensuite d'aiguiller l'appel vers une de nos plates-formes situées dans différentes régions et un de nos téléopérateurs disponibles. Le dossier est également envoyé, l'opérateur disposant ainsi immédiatement sur son écran de toutes les informations concernant le client.

Cela nécessite beaucoup de services dont des opérateurs comme Cisco et France Télécom me permettent de bénéficier.

Jacques VEYRAT

Je pense que Cisco est aujourd'hui à son apogée et qu'il s'agit d'un quasi racket.

Hervé GOUËZEL

La liste des rackets en informatique est longue (IBM, Microsoft, etc.). Mon principe essentiel est de ne pas payer plus cher que les autres. En revanche, mon problème n'est pas de savoir si nous payons tous trop cher.

Jacques VEYRAT

Pour revenir aux centres d'appels et à la gestion de la relation au client, je vous citerai les deux plus grands groupes dont nous gérons les systèmes, pourtant très complexes : SNCF et Air France. D'ailleurs, nous nous occupons aussi de certaines banques.

Hervé GOUËZEL

Je n'ai aucun doute sur la capacité de Neuf Cegetel à être un bon concurrent à France Télécom.

Jean-Paul FIGER

Comment les entreprises sont-elles capables d'intégrer ces changements rapides de technologie et les baisses de prix annoncées ou réelles ?

Pensez-vous que la DSI, dans vos entreprises, intègre suffisamment vite les innovations technologiques ?

- *oui, fortement : 20,8 % ;*
- *oui, un peu : 26 % ;*

- *non, pas vraiment* : 27,1 % ;
- *non, pas du tout* : 13 % ;
- *sans opinion* : 13 %.

Hervé GOUËZEL

Il faut se demander à qui on pose cette question.

Il existe trois catégories de personnes différentes : les régulateurs, qui estiment que trop d'évolutions sont décidées ; les commerciaux, qui ne comprennent pas que les fonctionnalités au bureau ne soient pas les mêmes qu'à la maison ; la catégorie business, sur laquelle il faut essayer de se réguler.

Mais c'est très compliqué. Les Blackberry ont par exemple défrayé la chronique et beaucoup d'entreprises l'interdisent encore. Je crois d'ailleurs que nous sommes la seule banque à l'utiliser mondialement avec des précautions que je ne vous révélerai pas. C'est à la DSI, aux techniciens, de choisir et d'élaborer des scénarii concernant les innovations technologiques. Le problème ne peut pas être résolu individuellement.

L'*outsourcing* des PABX est une bonne idée. D'ailleurs, dans le cadre de l'*outsourcing*, j'ai confié à IBM 300 millions d'euros de chiffre d'affaires et 1 000 personnes pour gérer toute la production informatique Europe / Middle-East / Africa de BNP Paribas.

Anne-Sophie PASTEL

Dans nos domaines, il faut être vigilant pour ne pas être dépassé. L'innovation doit toujours être au service de nos besoins : l'attente de nos lectrices, l'excellence des contenus, l'offre publicitaire de nos clients annonceurs. En 2001, nous avons lancé de nouveaux formats qualitatifs pour la publicité, permettant de diffuser de la vidéo. Mais nous nous sommes aperçus qu'il existait des contraintes techniques, puisque les logiciels existants ne le permettaient pas. Nous avons donc décidé de nous lancer dans la création de logiciels adaptés. L'innovation n'existe pas a priori mais découle d'un travail naturel sur notre entreprise pour résoudre nos problèmes.

Jean-Paul FIGER

Sur le blog, Fabien Delime demande : « *Comment, au niveau des ressources humaines, Neuf Cegetel gère-t-il la rétention des hauts potentiels, compte tenu de l'incertitude croissante que le haut débit semble générer dans le business modèle des opérateurs ?* »

Jacques VEYRAT

Nous n'avons pas de plan particulier. Je crois simplement que nos employés s'amuse dans des domaines qui évoluent rapidement. Nous essayons de garder l'audace et le pragmatisme en première ligne, en faisant en sorte que les salariés changent souvent de métiers et évoluent vite sur un secteur donné. En 2005, rien n'est plus amusant que de travailler dans les télécoms.

Hervé GOUËZEL

Il est très difficile pour les grands groupes d'intégrer des changements rapides dans des organisations industrielles sans faire disparaître l'agilité. Il faut des infrastructures très pérennes, robustes et coûteuses. Il s'agit d'une affaire d'entreprise globale, mondiale et régaliennne. Mais il faut que l'entreprise soit capable d'assumer ces changements. En pleine bulle Internet, nous avons lancé la banque multicanal. Nous en récoltons les fruits maintenant.

Les applications, elles, doivent être proches des métiers, placés d'ailleurs, de manière assez contradictoire, en Inde. Or la personne qui s'occupe des applications estime très vite que l'infrastructure proposée ne lui convient pas. Ce genre d'organisation dépend des métiers, certains étant très volatiles (comme les activités de marché). Pour les grandes banques industrielles, la banque de détail, le Cetelem, il faut élaborer des plans à 5 ans et s'y tenir quels que soient les modes.

Jean-Paul FIGER

La salle a maintenant la possibilité de poser des questions.

Patrice BRICARD

Je voudrais savoir pourquoi, en matière de sécurité informatique, les entreprises continuent de fonctionner sous Microsoft, alors que Linux est plus sûr.

Hervé GOUËZEL

Je pense que Linux est un vrai danger pour Microsoft, qui l'a d'ailleurs bien identifié. Mais l'existant est toujours avantage. Nous possédons près de 10 000 serveurs Windows, avec des développements d'applications pas toujours très propres. Si nous changeons, en admettant que tout soit compatible, ce qui n'est pas le cas, il faudra dépenser de l'argent pour tester de nouveau tous les systèmes. De plus, Microsoft ne représente qu'1 ou 2 % du budget informatique des entreprises. Ce n'est pas si cher même si c'est un racket. Enfin, nous développons rarement de nouvelles applications pures.

Anne-Sophie PASTEL

Pour nous, la sécurité concerne par exemple la mise en place de *firewalls*. Nous continuons de travailler avec Microsoft par habitude.

Francis BEHR

Cette table ronde a bien montré que la déferlante du haut débit est surtout sensible au niveau des particuliers.

Actuellement, la confiance dans ces nouveaux produits est encore incertaine. Tous les opérateurs font des offres mirifiques. Mais à titre personnel, je m'interroge sur le fait de confier tous les réseaux à un seul opérateur, qui contrôle la télévision, le téléphone, l'informatique, et dont on a parfois des difficultés à le quitter dans de bonnes conditions financières voire techniques. De plus, les hotlines sont souvent difficiles d'accès et très chères. Sans réponse aucune sur ces sujets, je pense que le développement de ces nouvelles technologies sera limité.

Jacques VEYRAT

Cette réticence est assez légitime dans un monde qui bouge très vite, avec par exemple des centres d'appel qui n'ont pas toujours été bien dimensionnés. De ce fait, les services ne répondent pas toujours aux besoins. France Télécom a par exemple été obligée de lancer la Live Box alors que tout le monde savait qu'elle n'était pas prête. Une certaine atténuation de la croissance dans ce secteur permettra de développer des services de meilleure qualité.

Mais je crois que les bénéfiques clients sont réels. La qualité de la voix sur IP est quasiment la même que par la filière classique. De plus, il est assez facile actuellement de changer d'opérateurs. Au maximum, il vous faudra régler une pénalité de résiliation (45 euros), qui représente environ ce que vous économisez en un mois en quittant France Télécom.

Jean-Paul FIGER

Nous allons faire une expérience. Sur mon ordinateur portable, je possède un téléphone IP. Je suis connecté par *wifi* grâce à la Maison des Arts et Métiers. Je vais essayer d'appeler un serveur vocal aux Etats-Unis (*L'opération fonctionne*). Il s'agit de voix sur IP entièrement gratuite.

Yvon BROUDIN

Anne-Sophie Pastel a participé il y a six ans à une conférence sur les start-up. Sa société a survécu à l'éclatement de la bulle. Sa pérennité est-elle due plutôt à sa pugnacité, à la qualité de son produit ou aux moyens techniques en matière de communication mis à sa disposition ?

Anne-Sophie PASTEL

Les trois facteurs ont influé.

Nous avons connu une phase d'hypercroissance dans les années 1999-2000, où il fallait se placer pour prendre les positions de marché. Nous avons effectué une introduction en Bourse en juillet 2000, alors que le marché commençait à baisser, ce qui demandait une certaine ténacité.

Ensuite, même si les audiences augmentaient régulièrement, les investissements publicitaires ont baissé avec l'arrêt de certaines sociétés Internet. Nous avons donc ensuite approché plutôt des grands annonceurs présents un peu partout dans les médias, avec des innovations correspondant à leurs besoins.

Il a fallu restructurer l'entreprise en gérant avec une équipe limitée la maîtrise d'un site complexe et riche ainsi que la gestion de la communication. Fin 2002, nous avons recueilli les fruits de ce travail. Désormais, le marché s'accélère à nouveau avec des croissances fortes.

Olivier de CONIHOUT

A entendre les intervenants, il semble que le problème majeur réside dans la relation de l'entreprise avec le client. Or je crois que le vrai bouleversement va se situer dans la relation avec les salariés au sein même de l'entreprise. On risque d'assister à des centres d'appels de plus en plus virtuels, à des contrats de travail multi-entreprises, très nomades et très différents.

Jean-Paul FIGER

Je précise que par exemple le centre d'appel de la compagnie JetBlue est entièrement virtuel, puisque les 700 personnes qui en font partie travaillent à leur domicile avec l'ADSL.

Hervé GOUËZEL

On ne peut pas opposer ce qui relève de l'Intranet et de l'Internet. Les évolutions ont tendance à se réaliser petit à petit, sans qu'on s'en aperçoive. Je ne crois pas qu'il faille parler de révolution, sauf à évoquer le problème du travail à domicile et de la délocalisation.

Actuellement, les banques recrutent énormément pour attirer et garder les jeunes. Nous avons vocation à être socialement responsables, même si des back office seront délocalisés. Mais nous possédons déjà la technique pour assurer cela.

Jacques VEYRAT

Le nomadisme, c'est-à-dire la possibilité de retrouver son environnement de travail en toute sécurité, où que vous soyez, va changer considérablement la manière de travailler. Nous ne savons pas encore exactement comment. Nous devons nécessairement en tenir compte dans la structuration de l'entreprise de demain.

Hervé GOUËZEL

Je crois qu'il ne faut pas oublier la réalité. Un trader travaille dans une salle des marchés et ce n'est pas près de changer. De la même façon, les agences vont continuer d'exister pour maintenir un contact avec les gens.

Aujourd'hui, les jeunes s'investissent moins dans leur vie professionnelle et recherchent plutôt un équilibre. Certaines entreprises sont effectivement mobiles, comme IBM, mais ce n'est pas le cas dans la banque. Sur ce genre de sujets, il faut éviter de faire des généralités et répondre domaine par domaine.

Nicolas PIATON

Je pense que l'ADSL est un outil extraordinaire, qui a eu notamment des effets révolutionnaires pour le grand public. Mais pour les entreprises le problème se pose différemment. En effet, les 20 Mégabits qui sont vantés dans les publicités sont ridicules par rapport aux puissances de calcul présentes dans les entreprises, voire dans un simple PC. Le problème de la réplique des informations est un enjeu colossal.

Jean-Paul FIGER

Il suffit de voir toutes les numérisations auxquelles le haut débit permet d'accéder sur Google pour comprendre que le PC n'est pas un outil aussi puissant.

Patrick BOUSSO

Aujourd'hui, France Télécom développe une stratégie d'opérateurs intégrés. Je voulais savoir si Neuf a plutôt vocation à s'allier avec un opérateur mobile pour rejoindre une organisation intégrée ou à attaquer directement les opérateurs mobiles.

Jacques VEYRAT

Les barrières réglementaires qui existent entre le fixe et le mobile vont disparaître à terme. France Télécom l'a bien compris en se rebaptisant Orange. Evidemment, nous devons nous développer dans le secteur du téléphone mobile. De nombreuses opportunités existent, principalement par des accords dits de MVNO, qui ne sont cependant pas parfaitement satisfaisants. Notre but est de créer rapidement des téléphones hybrides qui passent par les réseaux fixes quand cela est possible, car c'est moins cher et de meilleure qualité, et qui utilisent le nomadisme mobile en dehors.

Le choix que vous avez évoqué entre l'alliance et la concurrence directe (voire indirecte avec des bandes et des puces différentes, pour contrer les opérateurs mobiles en dehors de leurs technologies et fréquences actuelles) est au cœur des problématiques dans les années à venir.

Le nouvel engouement pour Internet : opportunités et contraintes pour le « B to C » et l'administration électronique

Participent à la table ronde :

Mathias EMMERICH, directeur général, voyages-sncf.com

Geoffroy ROUX de BEZIEUX, directeur général Europe, The Phone House ; président, Croissance Plus

Jacques SAURET, directeur, agence pour le développement de l'administration électronique (ADAE)

Alain STRUB, directeur du développement des caisses régionales, Crédit Agricole SA (CASA)

La table ronde est animée par Jean-François PERRET, président, Pierre Audoin Consultants.

Jean-François PERRET

Cette table ronde a pour objet essentiel de discuter de trois sujets :

- le constat des intervenants sur l'état du développement Internet dans leur clientèle ou dans leur entreprise ;
- la stratégie de leurs entreprises aujourd'hui et demain ;
- leurs moyens, leurs investissements et leurs retours sur investissement.

Je vais commencer par vous présenter les intervenants.

Mathias Emmerich est passé par Sciences Po et l'ENA. Il a travaillé à la Cour des Comptes, à la Commission des Opérations en Bourse, dans un cabinet ministériel. Il arrive à la SNCF en 1999 et est nommé à la direction des filiales et participations, puis à la direction des grandes lignes. Depuis un an et demi il dirige voyages-sncf.com, le numéro un des sites français. Il sera intéressant de connaître les perspectives de développement de ce site et si la saga va continuer.

Geoffroy Roux de Bézieux est diplômé de l'ESSEC. Il a assumé différentes fonctions au sein de la Direction générale de L'Oréal en France, en Grande-Bretagne et en Pologne. Il crée The Phone House en 1996, qui devient rapidement leader de la distribution de la téléphonie portable en France. Cette entreprise est intégrée en 2000 dans le groupe The Carphone Warehouse, actuellement leader en Europe sur ce marché. Je lui demanderai pourquoi sa société croît encore aux canaux de distribution classique.

Jacques SAURET a occupé depuis dix ans différentes responsabilités au sein de l'informatique publique. D'abord au Ministère des Affaires sociales, ensuite au GIP-MDS, et plus récemment à l'ADAE. Après le succès un peu inattendu de impôts.gouv.fr cette année, que doit-on attendre du développement des e-procédures ?

Alain STRUB est diplômé de Sup de Co Toulouse. Presque toute sa carrière s'est effectuée au sein des Caisses régionales du Crédit Agricole (Loiret, Val-de-France, Touraine et Poitou). Il travaille maintenant au siège du Crédit Agricole où il a la charge du développement stratégique des Caisses

régionales. Je lui demanderai si la France profonde a évolué dans ses relations avec sa banque favorite.

Je vais maintenant poser une question à la salle.

PREMIER THEME : LE CONSTAT

Le sondage dans la salle

Constatez-vous dans votre entreprise, en 2005, une accélération des relations via Internet avec vos clients et/ou vos fournisseurs ?

- *oui, une forte accélération : 38,3 % ;*
- *oui, une accélération modérée : 29,3 % ;*
- *non, pas vraiment : 18 % ;*
- *non concerné : 14,4 %.*

Il semble bien que le sujet de cette table ronde soit assez proche de vos préoccupations.

Le site voyages-sncf.com génère-t-il toujours une croissance à deux ou trois chiffres ?

Mathias EMMERICH

Notre croissance est à deux chiffres. Ce site a été créé en 2000 sur une conviction forte de la SNCF, avec la mise en place d'une filiale pour refondre l'outil technologique et le portail qui devait s'adresser aux clients désireux d'acheter un billet de train en ligne. En 2000, nous avons réalisé 89 millions d'euros de vente sur Internet. Cette année, le montant s'élèvera à 1,15 milliard d'euros et les prévisions sont d'atteindre 2 milliards en 2007-2008. Depuis l'origine du site, la croissance a toujours été supérieure, d'une année sur l'autre, à 50 %. Nous sentons cependant une décroissance en termes de rythme. Néanmoins, en termes d'incrément de chiffre d'affaires, nous sommes autour de 300 ou 350 millions d'euros supplémentaires.

Au départ, l'ambition était mesurée (15-16 % du volume d'affaires de la SNCF). Nous connaissions mal Internet. Notre ne pouvions nous appuyer que sur la seule expérience du minitel. Aujourd'hui, nous avons déjà atteint 20 % et notre ambition est d'arriver à 30-35 % du volume des ventes « grandes lignes ».

Ces résultats s'expliquent par la qualité technique et technologique d'Internet par rapport au minitel à son époque. De plus, notre relation avec le client a changé. Avant, elle était passive : nous l'attendions au guichet, au téléphone. Désormais, nous possédons une base de données de 7 millions de clients, dont 4,5 millions reçoivent des newsletters chaque semaine. Nous leur offrons aussi des options de services uniques : option de réservation, achat train/hôtel, train/voiture avec une grande richesse des produits proposés. Nous pouvons prévenir les clients de manière individualisée de l'ouverture de ventes de billets pour certains trajets. Les clients présents sur Internet éprouvent ensuite des difficultés à revenir à d'autres canaux.

Cette situation pose des problèmes techniques en raison de la volumétrie générée à certains moments, mais aussi des problèmes de reconversion du personnel. Si nous avons atteint 20 % des ventes en cinq ans, dans le même temps la part des vendeurs traditionnels a baissé d'autant.

C'est un succès inattendu qui nous oblige à changer notre manière de travailler et notre relation avec le client. Ce succès a été nourri par la refonte de la gamme des produits SNCF, comme le billet imprimé à domicile. Il existe une vraie volonté au plus haut niveau stratégique de transformer en profondeur les services pour offrir de nouvelles possibilités au client. Si nous nous inscrivons fortement dans cette démarche, nous atteindrons facilement 30-35 % des ventes de la SCNF et il est permis d'espérer atteindre, pourquoi pas, 50 % ou plus des ventes.

Jean-François PERRET

Quel est le bilan de l'e-gouvernement et de votre action en particulier au niveau de l'ensemble de l'administration ?

Jacques SAURET

2005 est pour nous une année charnière. Nous avons multiplié par trois le nombre de télédéclarants. Le changement d'adresse en ligne est possible depuis le mois de mai et nous sommes déjà à 160 000 dossiers validés. Plus de 17 % des foyers qui ont déménagé ont utilisé Internet pour faire leur déclaration, auprès des cinq premières administrations reliées au service. Il existe une vraie appétence pour Internet. Un sondage Cap Gemini et SOFRES a d'ailleurs montré que la rupture zone rurale/zone urbaine et la rupture générationnelle tendent à se combler en 2005. Une des raisons vient du développement de la photo numérique, avec des échanges plus importants entre les grands-parents et les enfants.

Nous estimons qu'il n'existe plus de freins au développement de l'utilisation d'Internet. Jean-François Copé espère ainsi atteindre le chiffre de 10 millions de télédéclarants pour l'impôt sur le revenu. Les demandes d'extraits de casier judiciaire et les feuilles de soins passent déjà majoritairement par ce canal.

Bien entendu, beaucoup reste à faire. Mais d'ici fin 2006, l'ensemble des formulaires de type Serfa pourra être rempli et envoyé en ligne.

Jean-François PERRET

Quel est le constat au niveau du Crédit Agricole ?

Alain STRUB

Depuis quelques mois, on assiste, dans le milieu des banques, à une utilisation croissante de l'Internet sur des opérations non plus seulement de services après vente, mais de ventes par elles-mêmes. Quand un bloc de titres est proposé au marché, dans le cadre d'une privatisation partielle, les caisses régionales les plus performantes réalisent plus de 20 % du chiffre d'affaires avec des clients particuliers intégralement par Internet.

Dans certaines caisses régionales et filiales spécialisées du Crédit Agricole, nous réalisons 30 % du crédit à la consommation par Internet. On atteint parfois 10 % des crédits à l'habitat initiés par Internet (la conclusion se déroulant à l'agence ou au domicile du client). D'ici deux ou trois, nos prévisions sont d'atteindre 10 à 15 % de l'activité totale réalisée sur Internet (avec des différences suivant les produits).

Il n'est pas possible de distinguer des clients qui utilisent Internet et d'autre pas, ainsi que des opérations ayant vocation à être réalisées sur Internet et d'autres pas. Le client s'adapte à ses besoins et à ses envies. Bien sûr certaines opérations sont plus difficiles à réaliser sur Internet.

Jean-François PERRET

Il semble que The Phone House soit moins concerné par le problème de l'Internet.

Geoffroy ROUX de BEZIEUX

Nous vivons un certain paradoxe. Notre produit, le téléphone mobile, est perçu comme technologique mais nous sommes à la traîne en matière de ventes par Internet. 8 millions de foyers sont connectés au haut débit, tandis que 42 ou 43 millions de personnes possèdent un téléphone mobile, soit beaucoup plus que n'importe quel outil électronique. Dans le même temps, les téléphones mobiles sont utilisés entre 5 et 15 % de leurs fonctions. 50 % des gens n'envoient d'ailleurs jamais de SMS.

J'ai vendu mon entreprise à un groupe qui emploie 14 000 personnes, qui génère 3 milliards d'euros de chiffres d'affaires et qui compte 1 500 boutiques. Les sites de vente en ligne produisent entre 1 et 10 % des ventes suivant les pays et l'extension du haut débit. La France se situe dans la moyenne.

Le téléphone mobile marie technologie et mode. Une grande majorité d'utilisateurs achètent un téléphone en fonction de son design, de sa couleur, etc. Ils ont souvent besoin de le voir et de le toucher. La logique qui préside à un achat sur Internet, pour prendre le train par exemple, répond à une logique cartésienne qui n'est pas celle de nos clients.

De plus, il est très rare d'acheter un téléphone mobile seul. C'est souvent accompagné d'une carte Sim, d'un forfait, avec un système de points dans le cadre d'un renouvellement. 400 modèles de mobiles vont sortir en 2005 avec 120 tarifs différents (la France n'étant pas encore un pays très concurrentiel) et près de 100 options. Cela crée une arborescence assez complexe. Il faut aussi remplir un contrat, fournir un RIB, une photocopie de sa carte d'identité et un justificatif de domicile. L'ergonomie de l'acte d'achat est donc différente de celle d'un billet imprimé à domicile.

La situation évolue puisque le taux de concrétisation sur Internet augmente d'environ 50 % chaque année. The Phone House est à la fois distributeur et opérateur de téléphonie fixe et mobile, avec 1,5 million de clients pour le téléphone fixe, surtout en Angleterre. Nous gérons aussi des clients mobiles pour des opérateurs, soit en MVNO, soit sous forme de services providers. Le phénomène Internet est beaucoup plus fort chez les challengers. Des modèles d'opérateurs *low-cost* commencent à se développer en Europe du Nord et arrivent en France. Pour eux, Internet est un canal de recrutement important.

Nous avons lancé l'opérateur Breizh Mobile (45 000 clients) qui réalise sur le Grand Ouest 30 % des acquisitions par Internet. Les tarifs sont bas et les coûts d'acquisition doivent l'être aussi, ce qui nous oblige à développer Internet. Mais à la différence des grands opérateurs, nous avons moins accès au réseau de distribution.

DEUXIEME THEME : LES ENJEUX STRATEGIQUES

Jean-François PERRET

Le sondage dans la salle

Les enjeux stratégiques d'Internet dans votre entreprise sont principalement :

- *de réduire les coûts : 11,7 % ;*
- *d'accroître les parts de marché : 25,6 % ;*
- *d'innover commercialement : 22,2 % ;*
- *d'accélérer ou d'accompagner la transformation de l'entreprise : 28,3 % ;*
- *non concerné/autres : 12,2 %.*

Jean-François PERRET

Quels sont les enjeux stratégiques pour les Caisses régionales du Crédit Agricole ?

Alain STRUB

Pour ma part, j'aurais eu envie de voter oui aux quatre premiers items. L'arrivée d'Internet est un moment privilégié pour changer de cadre de référence. On ne pourra pas faire l'économie d'une réflexion sur les quatre premiers items, en tentant de les marier.

Nos évolutions stratégiques sont de plusieurs types. Nous pouvons, grâce à Internet, économiser du temps (évitant ainsi que les coûts salariaux n'augmentent trop), pour nous permettre de satisfaire le besoin de contact de nos clients. De plus, la confiance progressive des clients dans Internet peut nous permettre de multiplier les propositions commerciales et donc d'envisager d'augmenter le chiffre d'affaires. Cela peut amener à revoir certains produits pour les rendre plus compatibles avec Internet.

De ce fait, nous sommes intéressés par le renforcement des moyens de sécuriser les transactions (comme la signature électronique par exemple). Actuellement, les contrats nécessitent un contact physique pour être formalisés.

La banque a une approche multicanal, permettant de rendre interdépendants, le canal agence, le canal téléphone, courrier et Internet. Car le client choisit à un moment donné d'utiliser tel canal, voire d'en utiliser plusieurs dans tout le processus de la vente. Notre organisation doit s'adapter à chaque fois.

Un client ne conçoit plus aujourd'hui de prendre rendez-vous. Mais nous ne pouvons pas payer des gens à attendre le client : il faut envisager qu'ils travaillent sur du téléphone ou des e-mails sortants.

On peut essayer aussi de renvoyer des tâches de back office depuis Paris dans les agences, ce qui permet à nos agents de travailler en attendant que des clients arrivent. Nous continuons d'ailleurs à ouvrir des agences. Nous possédons même un Plan d'ouverture de 500 agences en zone urbaine. Cette révision des *process* est un vrai enjeu de RH.

Internet est un accélérateur de ces évolutions.

Jean-François PERRET

Les investissements technologiques sont-ils un enjeu majeur pour vous ? Qu'en attendez-vous comme résultats ?

Alain STRUB

Notre objectif stratégique est d'améliorer la relation avec le client. Nous n'avons pas d'objectifs précis sur Internet. Cette démarche nous oblige à certains investissements.

Nos salariés doivent être plus proactifs, maîtriser les outils technologiques qui permettent d'améliorer le contact avec le client. Il faut que les différents canaux collaborent, ce qui peut poser des problèmes en termes de rémunération à la performance. Les salariés doivent avoir une connaissance suffisante des autres métiers.

Nos systèmes d'informations doivent être enrichis pour éviter les deux reproches majeurs de nos clients : d'un côté, ils regrettent leur manque d'informations ; de l'autre ils estiment être harcelés commercialement. Pour ce faire, il faut réussir à trouver le bon moment pour proposer la bonne information au bon client. Même sans Internet, nous aurions développé cette attention avec le téléphone et le mailing.

Les investissements informatiques sont toujours considérables dans la banque. Internet ajoute une couche supplémentaire. Nous devons aussi développer nos systèmes d'information. Nous évaluerons notre ROI pour les agences et les personnels.

Jean-François PERRET

Quel déploiement est envisagé par The Phone House en France ? La convergence évoquée par les opérateurs va-t-elle modifier votre relation avec les clients et les produits ou services que vous allez vendre ?

Geoffroy ROUX de BEZIEUX

Sur la vente de téléphones mobiles avec abonnement, nous adoptons plutôt une attitude défensive. Internet est plutôt une menace pour nous, puisque les coûts sont plus faibles. De ce fait, les marges se réduisent avec l'apparition de nouveaux acteurs. Nous suivons le mouvement.

Dans le métier d'opérateur, nous sommes outsiders. Les opérateurs en France sont très peu actifs sur Internet et n'envisagent pas d'en faire un outil de recrutement et de fidélisation. Pour notre part,

nous aurons donc tendance à vouloir être très actifs sur ce canal. Il n'existe pas de bouleversements structurels de l'entreprise, qui, créée il y a neuf ans, possède déjà des *process* tournés vers les nouvelles technologies.

Pour ma part, et si tant est qu'il soit possible de faire des prévisions en matière de nouvelles technologies, je ne crois pas à la stratégie de l'opérateur intégré. France Télécom se donne à mon avis une contrainte en raison de leur base historique. En effet, j'ai la conviction qu'un client choisira toujours, au même service et au même coût, la mobilité à la fixité.

J'approuve plutôt la stratégie du tout mobile de Vodafone. Mais on n'est pas là. Le haut débit sur le mobile ne fait que démarrer en France.

Jean-François PERRET

Quels enjeux stratégiques sont présents dans l'administration ? Quelqu'un sera-t-il jugé sur ces enjeux et qui ?

Jacques SAURET

Je ne distingue pas Internet de la numérisation. C'est la même chose. L'Etat possède une complexité supplémentaire, car il possède une panoplie de missions très large et très diversifiée. Il faut coordonner plusieurs entités à réseaux.

Je distinguerai quatre axes stratégiques :

- l'administration électronique va induire une transparence très forte (accès au dossier fiscal, social, etc.) en simplifiant les démarches, ce qui aura une influence sur la culture interne des fonctionnaires. Cela est couplé à une personnalisation des formulaires en permettant à chaque citoyen de choisir le mode de fonctionnement dans son rapport à l'administration. Il faut aussi offrir un service global en partant de l'utilisateur et en supprimant les frontières existantes.
- Il existe des enjeux institutionnels avec le problème de la présence de l'administration dans des milieux ruraux ou périurbains. Comment passer d'une organisation verticale à une organisation différente, avec la numérisation des données, avec une réflexion sur l'accueil, la production, l'évaluation ? De plus, les décisions d'implantation des entreprises ou des particuliers dépendent beaucoup de la présence de l'Etat sous différentes formes (écoles, services publics, etc.). Il s'agit d'un enjeu sociétal.
- Il existe aussi des enjeux techniques, notamment en ce qui concerne les Web services. Ces derniers permettent une urbanisation totalement différente des systèmes de production en matière informatique. Nous travaillons actuellement sur un annuaire des collectivités territoriales, permettant de favoriser la sécurité en matière de vérification de signatures électroniques. Il faut repenser entièrement le lieu de l'information, celui qui la gère, qui la stocke, ceux qui y ont accès.
- Le développement de ces services a un impact très fort sur le modèle économique des fournisseurs de services. Compte tenu de la contrainte budgétaire, il n'est plus possible d'avoir

un dispositif dans lequel toutes les administrations paient le même produit en matière de développement, de licences... L'Etat pourrait acheter une seule fois des logiciels pour la personne publique et s'interroger sur la mutualisation des ressources en permettant au contribuable de les consulter.

Nous sommes dans une situation en pleine évolution, mais nous n'en connaissons pas la date de fin.

Jean-François PERRET

Comment évaluez-vous les enjeux stratégiques au sein de voyages-sncf.com ? Va-t-on observer dans les prochaines années une stratégie différente de cette entreprise par rapport à la maison-mère qu'est la SNCF ?

Mathias EMMERICH

Concernant la question posée à la salle, je crois que les quatre premiers items sont indissociables. Il faut aussi aborder la question du coût de la relation client, qui est infinitésimal sur Internet. Pour nous, il est d'environ 0,006 euros par contact.

Nous travaillons sur un inventaire vivant, auquel le client tient à accéder. De plus, nous avons un produit simple et connu du public (essentiellement le TGV). Enfin, nous n'avons pas de relation avec le client dans la durée. Notre optique est de vouloir le reconquérir à chaque instant. L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé avec des clients qui voyagent une ou deux fois par an. Internet est pour nous une révolution stratégique pour accroître les parts de marché en essayant de fidéliser et de solliciter le client (par des promotions, des ventes croisées...).

Concernant la stratégie de voyages-sncf.com, il est impossible d'envisager qu'elle soit totalement différente de celle de la maison-mère. Nous sommes une filiale à 100 % de la SNCF. Néanmoins, nous sommes aussi un opérateur de révolution dans l'entreprise, pour attaquer les habitudes. Notre existence est liée à une envie de nous voir prendre certaines libertés.

Jean-François PERRET

L'affaire de la stratégie *low-cost* a-t-elle créé des remous ?

Mathias EMMERICH

Bien sûr. Quand nous avons lancé les tarifs Prem's, nous avons réservé le premier tarif à Internet, ce qui a provoqué quelques mécontentements du côté de vendeurs. La SNCF a résolu ce problème, sans que cela change la situation profondément. Nous avons lancé aussi l'IDTGV, sur des destinations comme Marseille, Montpellier, etc., dont les billets sont vendus uniquement sur Internet. De ce fait, certains agents en gare se désintéressent un peu des clients IDTGV, leur expliquant que ce ne sont pas eux qui gèrent ces billets, insinuant ainsi l'existence d'une concurrence mal venue. Cette relation tendue rejait sur le client.

Jean-François PERRET

Je vais poser la dernière question.

Dans votre entreprise, à votre connaissance, le ROI des investissements Internet/Nouvelles technologies est-il :

- *tout à fait positif : 38,9 % ;*
- *probablement positif : 19,8 % ;*
- *incertain : 6,6 %*
- *inconnu : 16,8 % ;*
- *ne sait pas/Non concerné : 18 %.*

Les résultats sont positifs et montrent une certaine évolution dans les entreprises.

Alain STRUB

On peut aussi utiliser Internet pour ne pas changer le cadre de référence mais simplement l'améliorer.

Le client demande en général de la proximité et des compétences. Les nouvelles technologies permettent d'avoir dans une agence de proximité un dialogue à trois entre le client, un chargé de relation et un expert au siège mobilisé pour l'occasion.

On trouve aussi cette approche dans le ROI d'Internet. L'utilisation d'Internet doit être évaluée en fonction de l'objectif stratégique poursuivi. On obtient ainsi un gain de temps et un développement de la satisfaction client.

Jean-François PERRET

Le ROI a-t-il un sens pour l'administration ?

Jacques SAURET

Les mesures de ROI ont un sens pour chacun d'entre nous dans cette réunion, puisque cela a un impact sur nos impôts. J'espère que la LOLF va changer des choses. Jusqu'à présent, le ROI ne posait pas question. Compte tenu du retard des administrations, il était évident avec un délai de retour rapide. Mais cela ne suffit pas.

Sur le plan macrobudgétaire, la Direction du budget ne s'intéresse pas aux projets. Elle veut simplement savoir comment récupérer les éventuels gains de productivité. Le Ministère quant à lui est prêt à s'investir mais craint un gel des budgets et une récupération des emplois et des crédits.

Nous avons développé une méthode MAREVA pour l'évaluation objective des retours sur investissement au niveau de chaque projet. Le problème est de savoir comment obtenir le spectre général entre le débat budgétaire, l'exécution du budget et les gains de productivité, tout cela contractualisé entre tous les acteurs et sur plusieurs années.

Jean-François PERRET

Voyages-sncf.com est-il mesuré sur le ROI ? Quelles économies sont engendrées ?

Mathias EMMERICH

Notre volume d'affaires sur Internet augmente de 300 à 350 millions d'euros par an tandis que le chiffre d'affaire des ventes de la SNCF par son réseau augmente d'environ 250 millions d'euros. D'une certaine façon, nous produisons plus de 100 % de la croissance des ventes de la SNCF d'une année sur l'autre.

Le coût de distribution dans le chemin de fer est élevé (environ 15 %) car le prix moyen d'un billet TGV n'est que de 45 euros. Pour Internet, le coût ne sera pour cette année que de 7 %. Si nous réalisons cette année 1 milliard d'euros de vente, nous faisons économiser, toutes choses égales par ailleurs, et dans une situation où nous n'existerions pas, 80 millions d'euros à la SNCF.

Que vaut notre capacité d'animation du réseau et d'amélioration de la productivité et de la position compétitive de la SNCF en tant que transporteur ? Quand nous avons lancé l'IDTGV sur Paris/Marseille, Easy Jet a annoncé en même temps son retrait de cette ligne, ce qui a immédiatement augmenté nos taux de remplissage. Sans nous, la SNCF réaliserait 50 millions d'euros de chiffre d'affaires en moins, de manière approximative.

Pour le compte de résultats de la SNCF, notre existence rapporte environ 130 millions d'euros d'amélioration, essentiellement du compte des grandes lignes. Bien sûr, cela implique de ne pas augmenter les coûts de distribution du côté de la SNCF. Nous avons ainsi réduit les effectifs des vendeurs à la SNCF de 300-350 postes sur les 3 dernières années. Le plan est de baisser les effectifs de vente de 500 vendeurs par an sur un effectif de 7500 vendeurs. Si ce plan est mené à bien, l'impact pour la SNCF sera de 200-250 millions d'euros par an d'ici 2007-2008.

Geoffroy ROUX de BEZIEUX

En tant qu'opérateur, Internet est un canal de distribution moins cher, car il n'existe plus la commission versée au distributeur. La relation au client n'est pas pour autant altérée.

La question du ROI est importante : quelle complexité technologique mettre en place pour obtenir des gains de productivité ? En tant que distributeur, la situation est différente. Certes les coûts de fonctionnement sont moins élevés, mais les marges aussi. Le modèle de distribution physique s'avère plus rentable que celui par Internet. Mais la position évolue suivant le statut : leader ou outsider. La SNCF ne vit pas dans le même système concurrentiel. Nous devons accepter une certaine dimension de la rentabilité du système de distribution traditionnel.

Guy de SWINIARSKI

Deux questions de la salle s'adressent à Mathias Emmerich : « *voyages-sncf.com s'est révélé comme une vraie menace pour les commerciaux traditionnels de la SNCF. Pensez-vous qu'Internet est aussi une menace pour vous ? Avez-vous à craindre des acteurs comme Google ou MSN ?* ».

« *Je viens d'acquérir une licence pour faire circuler des trains sur le réseau RFF. Acceptez-vous de vendre des billets pour mes trains ?* »

Mathias EMMERICH

Aujourd'hui, Google et MSN ne sont pas une menace. Ils n'essaient pas de se substituer à nous en tant que distributeurs. C'est au contraire pour nous une opportunité. Nous essayons d'améliorer nos interfaces avec leurs mots-clés pour augmenter le nombre de nos clients à un coût raisonnable. Je ne crois pas qu'ils seront un jour des concurrents directs pour nous.

Si un concurrent de la SNCF arrive et qu'il souhaite être distribué par voyages-sncf.com, j'accepterai. Mais il faudrait voir à quelles conditions économiques et financières. D'ailleurs, pour s'y habituer, la SNCF a en quelque sorte créé une concurrence interne avec, par exemple, l'IDTGV.

Guy de SWINIARSKI

Une dernière question pour Monsieur SAURET : « *Le développement des TIC dans l'administration génère un discours social centré sur l'inadaptation des effectifs. Ils sont trop nombreux. Ils vont être obligés de changer. Un facteur moyen de succès n'est-il pas de développer la motivation des fonctionnaires en les fédérant autour d'un projet positif et non défensif. Si oui, comment ?* »

Jacques SAURET

La seule façon d'améliorer la situation est d'élaborer un projet positif. Dominique de Villepin a indiqué que l'objectif était de mieux allouer les ressources et non pas nécessairement de réduire les effectifs, comme le souhaitait son prédécesseur, Jean-Pierre Raffarin. Aujourd'hui, dans certaines zones rurales ou semi-rurales, certains postes vacants le restent faute de candidats. L'administration va devoir faire face à un départ massif de ses agents à la retraite. Comment réussir à conserver ne serait-ce que le niveau de service actuel ?

Dans mes discussions avec les syndicats de la fonction publique, j'essaie de leur montrer que nous avons le même combat. Ils souhaitent une revalorisation du traitement des fonctionnaires. Or, depuis 1999, aucun coup de pouce n'est venu compenser les problèmes économiques, ce qui entraîne un climat social tendu. Les gains de productivité et la réallocation des ressources permettront de retrouver des marges de manœuvres, les syndicats défendant plutôt les actifs que les retraités.

La société française face aux nouveaux enjeux : TIC, développement durable, mondialisation

Corinne LEPAGE, avocat et ancien ministre de l'Environnement, président-fondateur du mouvement politique Cap 21 (Citoyenneté Action Participation pour le XXI^{ème} siècle) est interviewée par Michel OLIVE, consultant.

Gilbert CRISTINI

Madame le ministre, nous imaginons fort bien les sollicitations dont vous devez faire l'objet de la part de ceux qui souhaitent vous entendre sur l'environnement et le développement durable.

Au sein du G9+ et depuis son origine, nous avons souhaité ouvrir notre réflexion au-delà des seules considérations techniques et économiques des nouvelles technologies. Depuis 1996, nous avons ainsi pour tradition d'accueillir de hautes personnalités d'univers très divers pour nous aider à explorer les implications sociales, humaines et politiques de nos activités.

Merci d'avoir accepté notre invitation et de nous livrer votre sentiment dans ce dernier débat de la X^{ème} rencontre annuelle de notre club.

Michel OLIVE

Lors des deux premières tables rondes, nous avons eu l'occasion d'observer l'enthousiasme et les difficultés générées par le haut débit et Internet. Aujourd'hui, nos entreprises se développent dans un contexte accéléré depuis environ 50 ans. Nous sommes passés d'une économie d'après-guerre de productions de matières premières à une économie du commerce, jusqu'à la mondialisation récente.

Actuellement, les repères religieux et moraux s'affaiblissent, tandis que le « moi » se renforce. On revendique des droits, en oubliant parfois un peu les devoirs. On commence aussi à s'apercevoir du réchauffement de la planète.

Face à cette évolution récente, le constat est multiple :

- les élites politiques et syndicales pratiquent l'homéopathie et le compromis (l'actualité nous en donne exemple avec la SNCM);
- le corps social frileux refuse tous traitements dont certains sont bien étranges (citons les 800000 permis à un euro, dont un bénéficiaire interviewé à la radio demandait déjà la voiture à un euro);
- les administrations et organismes collectifs résistent aux réformes (l'ampleur du déficit annuel de la Sécurité Sociale rappelle celle de l'ancienne « affaire » du Crédit Lyonnais, mais répété chaque année, sans qu'il y soit porté remède).

Quant à nous, nous gérons nos entreprises dans un monde de plus en plus technique et changeant et tentons de nous adapter à la nouvelle économie, plutôt dans le désordre.

Je vais maintenant poser une série de questions à la salle.

Vaincre l'immobilisme des politiques, du corps social et de l'organisation du pays est-il une priorité ?

- *oui* : 84,7 % ;
- *non* : 8,3 % ;
- *ne se prononce pas* : 7 %.

Selon vous, le résultat du référendum du 29 mai dernier :

- *va accroître les chances de la France dans l'économie mondiale* : 2,5 % ;
- *va réduire ses chances* : 61,5 % ;
- *est sans incidence* : 28 % ;
- *ne sait pas* : 8,1 %.

En matière de délocalisation, la peur du plombier polonais ou de l'informaticien indien est-elle justifiée ?

- *oui* : 49,4 %
- *non* : 43,8 %
- *ne se prononce pas* : 6,8 %

L'industrie française des TIC est-elle bien placée pour s'adapter à la mondialisation ?

- *oui* : 55,3 % ;
- *non* : 35,5 % ;
- *ne se prononce pas* : 9,2.

Pensez-vous que les TIC favorisent :

- *la délocalisation* : 22 % ;
- *la relocalisation* : 4 % ;
- *les deux* : 62,7 % ;
- *ne se prononce pas* : 11,3 %.

Pensez-vous que les TIC favorisent le développement du transport ?

- *oui* : 38 % ;
- *non* : 24,7 % ;
- *ne se prononce pas* : 37,3 %.

Le réchauffement climatique est-il pour vous une réalité à prendre sérieusement en compte ?

- *oui* : 86,8 % ;
- *non* : 8,8 % ;
- *ne se prononce pas* : 4,4 %.

Madame le ministre, que pensez-vous des capacités de la France à se structurer pour s'adapter à un monde en changement, compte tenu de ce mal français qu'est l'immobilisme face aux changements ?

Corinne LEPAGE

La situation actuelle indique que nous rencontrons les plus grandes difficultés. Les réformes de fond sur l'équilibre des comptes publics, la fiscalité, les retraites n'ont toujours pas été engagées alors que nous en avons impérativement besoin. Il semble donc que nous n'arrivons pas à nous adapter en raison d'un conservatisme social et sociétal ambiant.

Mais la société française bouge beaucoup. L'image renvoyée par les médias n'est, à mes yeux, pas forcément exacte. Dans notre représentation, les syndicats sont durs (mais ils ne représentent que 7 % de la population salariée), les success-story, sur le plan public et privé, sont passées sous silence au profit des blocages et des échecs.

Actuellement, l'innovation sociale provient plus du niveau local que national. De nombreux projets sont engagés dans les nouvelles technologies liées à l'environnement, certes pour une grande part hors de la France. Pour les développer, il faut des incitations de l'Etat, un fléchage de la dépense publique et des marchés publics dans cette direction, l'utilisation de l'effet prix (auquel je crois beaucoup dans le bon sens du terme).

Je participe régulièrement à de nombreuses réunions publiques. L'inquiétude actuelle (la « sinistrose ») provient principalement du sentiment de tous de ne pas avancer. Ce surplace n'est plus supporté. Il existe une vraie attente pour une grande transformation de la société française. L'incapacité réside surtout dans l'organisation de cette transformation.

Il existe des freins, provenant de l'organisation dont nous avons hérité après la deuxième guerre mondiale. Nous n'arrivons pas à changer ce modèle, entre autres à cause de l'absence d'un bon fonctionnement de l'Etat. Il existe aussi des blocages sociaux, un manque d'encouragement à l'innovation, des courroies de transmission qui ne marchent pas, une certaine détestation en France du contre-pouvoir d'où qu'il vienne. L'Etat est jacobin et la société organisée de manière verticale alors que le monde est entièrement horizontal. Nous sommes aussi incapables de réutiliser les expériences positives qui ont lieu à l'étranger.

Les Français ont une envie profonde de changement mais ils ne savent pas comment, sachant que cela ne peut pas se faire au niveau individuel. Le pouvoir politique doit être capable d'écouter les citoyens sans tomber dans le suivisme et dire la vérité sans être populiste. Malheureusement, ce n'est pas fréquemment répandu.

Michel OLIVE

Il existe une révolution de la communication avec le téléphone portable et Internet. Les TIC sont un vecteur majeur de la mondialisation, de l'accès à l'information, et demain de l'accès à la connaissance. Cette puissance des TIC ne risque-t-elle pas d'entraîner une fracture numérique, des abus de position dominante, et une explosion de la cyber-délinquance ?

Corinne LEPAGE

Les trois problèmes existent. Mais il faut se demander comment gérer ces risques et non pas remettre en cause les TIC sous prétexte que ces problèmes sont présents.

J'utilise beaucoup les nouvelles technologies même si je n'en suis pas une spécialiste. Aujourd'hui, sans Internet, je ne pourrai pas diriger un petit parti politique comme le mien. Car cela me permet de toucher beaucoup de gens à moindre coût et d'accéder à des informations à travers le monde entier (je suis en effet inscrite sur de nombreuses listes de diffusion).

Nous devons réfléchir sur l'économie de demain, qui va devoir, en 40 ans, diviser par 4 sa consommation énergétique. Que peuvent faire les nouvelles technologies sur ce point ? Je vais y revenir.

Il existe des incertitudes scientifiques. Aujourd'hui, on nous annonce un réchauffement tantôt de 2 °C, tantôt de 6 °C voir 9 °C à l'échelle du siècle. Cela n'implique pas les mêmes conséquences. On ne sait pas si le permafrost, zone située au sud de l'Antarctique, va fondre et émettre du CO₂. Il commence apparemment à en émettre. Cela entraînera 30 % de gaz à effet de serre en plus de ce qu'on émet. On ne connaît pas encore le comportement des océans. On sait qu'ils ne doivent pas dépasser en moyenne 18 °C. Aujourd'hui, ils sont à 14 °C. Mais que se passe-t-il entre ces deux températures ? On ne sait pas non plus si le Gulf Stream va disparaître ou non, ce qui a une certaine importance pour la France par exemple.

Il existe aussi des incertitudes sur nos capacités à intervenir. Pour le moment on continue à augmenter nos gaz à effet de serre. Actuellement, nous avons atteint 360-370 ppm (parties par millier). Il faut limiter cette donnée à 450 pour ne pas dépasser une augmentation de la température de 2 ou 2,5 °C. Pour nous, pays industrialisé, cela signifie diviser par 4 nos émissions d'ici 2050. Or, je vous rappelle que le protocole de Kyôto n'envisage qu'une réduction de 5 %. Il faut donc une révolution économique : 50 % pour les économies d'énergie, 50 % pour des changements de base énergétique (passer du pétrole à une autre énergie : le nucléaire n'est pas généralisable à l'ensemble de la planète pour des questions de sécurité ; les piles à hydrogène ne sont pas encore rentables ; faut-il s'orienter vers une énergie solaire généralisé ou une biomasse bien utilisée ?).

Comment passer à une économie de services, où la richesse ne se fait plus sur la création des biens, mais sur la capacité à utiliser les biens ? Nous devons changer de paradigme économique : actuellement, les biens publics (eau, air, sol, énergies sont gratuits ou très bon marché). La création de richesses se faisait jusqu'alors sur le travail et l'accumulation du capital à partir du travail. Il existe une inversion du système avec le travail qui devient bien meilleur marché, grâce à une population passée en 100-120 ans de 3 milliards à 8 milliards d'individus environ. Cela signifie des centaines de millions d'ingénieurs de par le monde formés aussi bien que dans les pays industrialisés. La rareté n'est plus le travail mais la matière première, y compris naturelle.

Dans ce contexte, quel peut être l'apport des nouvelles technologies ? Il est immense. Car c'est lui qui permettra de révolutionner tout un mode de comportement. La téléconférence économise des déplacements et diminue donc les émissions de CO₂. Reste à régler le problème des livraisons des achats par Internet.

La révolution d'Internet est double : d'abord un rapprochement des personnes, un nouveau mode de communication ; maintenant une révolution économique, passant de la possession des biens à l'accès au bien qui peut se faire aussi, mais pas seulement, de manière dématérialisée.

Michel OLIVE

Grâce aux TIC, nous avons une tendance à maintenir des activités de proximité, de distribution et de services. On délocalise ou répartit les autres activités. C'est un nouveau mode économique. La France et l'industrie européenne des TIC permettront-elle de maintenir un haut niveau d'activités grâce à ce changement de mode d'approche ?

Corinne LEPAGE

Il me semble qu'il existe un modèle de développement possible pour la France et l'Europe à condition d'accepter de changer de modes et de types de productions. C'est vrai en partie pour les TIC.

Nous allons assister à deux types d'évolution : tout d'abord l'essor de l'éco-industrie. La dépollution de l'eau et le traitement des déchets ne représentent que l'éco-industrie d'aval. L'important est de réussir à ne pas avoir de déchets et de faire en sorte que l'eau ne soit pas polluée.

De plus, les Etats-Unis vont investir énormément d'argent dans le budget 2006 pour les énergies renouvelables. Nous allons donc assister au développement des énergies renouvelables, aux nouvelles technologies liées à ces énergies, à une transformation dans l'habitat. L'habitat à énergie positif devient producteur d'énergie. C'est possible mais ça coûte encore très cher. Pour le moment, l'habitat à faible énergie négative est plus raisonnable économiquement. Il faut développer de nouveaux modes de transport, revoir l'agriculture en profondeur, qu'elle soit moins intensive mais utilise la totalité du végétal (ce n'est pas le cas aujourd'hui), utiliser le foin pour faire de la biomasse, du gaz par exemple, qu'on purifie et liquéfie et qui permet aux véhicules de fonctionner.

Nous devons envisager de nouveaux types de matériaux en utilisant les réflexions des nanotechnologies sur les nanomatériaux et les nanoparticules, tout en s'interrogeant sur les conséquences à moyen et à long terme

Nous sommes capables de recréer tout un mode de développement économique. Il est intéressant d'observer la part des techniques de la communication en relation avec ces nouveaux secteurs. Nous devons accepter l'idée que nous n'allons pas continuer à produire de l'acier et le textile, avec toutes les conséquences négatives que cela suppose sur les salariés de ces secteurs. Mais nous vivons une révolution économique en accéléré. Il faut orienter nos jeunes vers ce monde économique de demain, en profitant au mieux de notre chance démographique, avec le remplacement des baby-boomers.

Michel OLIVE

Votre vision positive est extrêmement rassurante.

Corinne LEPAGE

J'ai suffisamment fait partie de ceux qui tirent les sonnettes d'alarmes depuis 25 ans pour ne plus être dans le constat. La situation est difficile. On attend 50 millions d'exilés de l'environnement d'ici 2010. Nous n'avons pas fait les bons choix à un moment donné, mais rien n'empêche d'agir aujourd'hui dans la mesure de nos moyens. Il faut être constructif.

Michel OLIVE

Le développement de nos industries vers l'éco-industrie est réel. Je pense par exemple au Plan de Développement Durable dont se dotent la plupart des grands groupes (je pense à PSA, au japonais RICOH, dont le Plan est particulièrement remarquable puisqu'il est inscrit dans les objectifs et les axes directeurs du Comité d'administration et se retrouve à tous les niveaux de l'entreprise). Récemment, le Président de LAFARGE disait être si soucieux du développement durable, qu'il allait jusqu'à prévenir et soigner ses employés atteints du SIDA à travers le monde. La majorité des entreprises arrivera-t-elle à intégrer en profondeur ces contraintes ?

Corinne LEPAGE

Sur le choix de vos exemples, j'ai été membre d'un petit panel d'experts, en tant que représentante de l'Europe, avec un Américain, un Japonais et un Américain du Sud, pour expertiser le rapport de développement durable de l'industrie mondiale cimentière (dont fait partie LAFARGE). J'ai été étonnée de voir combien, au sein d'une branche industrielle, on pouvait s'inscrire dans une démarche de développement durable. Nos entreprises sont-elles bien préparées ?

Il faut opérer un basculement, et passer d'une vision marketing à une vision stratégique. Le développement durable, c'est le pire et le meilleur des concepts.

La pire tout d'abord, car c'est un concept très flou et terriblement consensuel (tout le monde est d'accord pour prendre en compte à la fois le social, l'économique et l'environnemental). Le développement durable est un vrai changement de paradigme entre la ressource et le développement économique.

Un rapport du Millenium Assessment de l'ONU a été publié il y a quelques mois sur l'évolution de la biodiversité dans le monde. La France se désintéresse de ce problème sans se rendre compte que la nature rend des services qui coûteraient très cher si nous devions posséder des technologies pour les remplacer.

Il existe bien sûr un problème éthique (comment l'homme s'arroge-t-il le droit de supprimer des espèces qu'il ne connaît même pas ?). Mais le progrès économique lui-même remis en cause par la déperdition des ressources. Nous prélevons environ 30 % de plus que ce nous produisons. A la fin des années 70 et au début des années 80, nous avons dépassé l'équilibre. Il faut inverser les rapports entre l'économique et l'écosystème écologique (ensemble des ressources dont on dispose pour améliorer notre développement) Auparavant, on se préoccupait de la ressource une fois le choix économique réalisé. Désormais la ressource doit être première et la production seconde. Voilà ce qu'est le développement durable.

Il faudra ensuite poser la question de la répartition équitable des ressources entre les générations et au sein d'une génération. Les entreprises sont-elles prêtes à ce changement, dans l'optique d'exister encore dans dix ans, avec des transformations en termes de produits et de *process* ?

Cela dépend des entreprises. Il s'agit d'une vraie révolution culturelle, y compris avec un changement de produit. Par exemple, la société BP travaille depuis une petite dizaine d'années sur l'après-pétrole, ayant conscience que son produit phare n'est pas voué au développement durable.

Michel OLIVE

Si le problème est clairement posé, je ne doute pas que les entreprises s'adapteront, comme c'est le cas pour les TIC.

Corinne LEPAGE

Le plus difficile est de poser la bonne question au bon moment.

Un doctorant en marketing, ESSEC

En étant trop dépendant des ressources fossiles, il existe des risques de tensions et de guerres extrêmement forts. Il suffit d'observer l'attitude des Etats-Unis dès qu'une peur pour l'approvisionnement se profile. Le fait que la France ait décidé, il y a 50 ans, le choix de la filière nucléaire n'a-t-il pas un effet de lever extraordinaire sur une diminution du risque de conflits, sans parler des déchets nucléaires.

Corinne LEPAGE

Il ne faut pas oublier que le nucléaire dépend de l'uranium qui est une matière première finie, même si on discute sur sa durée de vie. Or le surgénérateur destiné à produire à partir du même uranium de base plus d'uranium n'a pas fonctionné. On ne peut donc pas écarter tout risque de conflit pour l'approvisionnement de l'uranium en cas d'utilisation généralisée.

Aujourd'hui, le nucléaire représente certes 80 % de l'électricité mais seulement 22 % de l'énergie française qui comprend 47 % de pétrole, 17 % de gaz et 13 % d'énergies renouvelables. Il peut s'agir effectivement de solutions localisées mais pas à l'échelle de la planète, compte tenu des problèmes de sécurité dans l'utilisation des produits liés au cycle nucléaire, tant en amont qu'en aval, des risques de terrorisme et de la nécessité d'avoir des personnes capables de faire fonctionner les centrales nucléaires.

Miche OLIVE

Je vous lis une question de la salle : « *Pourquoi ne pas avoir le courage d'expliquer aux Français que dans le futur 20 à 30 % d'entre nous n'auront plus accès au travail rémunéré et les préparer à un nouveau type de société ?* »

Corinne LEPAGE

Il existe une vraie transformation. Il ne faut pas négliger l'économie solidaire (peu considérée en France) qui représente 15 % de l'économie mondiale. Le tiers secteur solidaire va croître et il faut l'encourager. Il ne s'agit pas domaine d'assistés : il représente un autre mode de travail et de rémunération, qui doit être intégré dans un système d'ensemble. On ne peut donner comme objectif à des citoyens de vivre toute leur vie d'un emploi non rémunéré. Il faut inciter à la création de petites entreprises, aider à les développer, favoriser le microcrédit.

Michel OLIVE

Voici une deuxième question : *« J'ai le sentiment que le glissement de productions de biens vers l'accès aux services est d'actualité pour les pays développés. Mais n'oublie-t-on pas les trois quarts de la population mondiale ? »*

Corinne LEPAGE

Un des moyens de développement des pays du Sud est d'avoir accès à l'information et aux nouvelles technologies, donc à l'économie de services.

Il faut, à mon avis, travailler autour de la relocalisation. Car deux des raisons de la délocalisation ont été les subventions des pays riches à l'agriculture et des transports à très bas prix. Or nous nous orientons vers une réduction de ces subventions et vers un renchérissement considérable du prix de l'énergie et des trajets. On peut assister à des modèles de relocalisation énergie/production/bassin de consommation. Il faut tout de même s'interroger sur le fait que des pays exportent des productions à très bas prix alors que leurs habitants ont faim.

Michel OLIVE

Votre avis est en opposition avec ce qui se déroule aujourd'hui.

Corinne LEPAGE

J'essaie d'affirmer cette position depuis un an ou deux. J'ai été heureuse d'observer qu'un grand institut anglais a rendu un rapport il y a trois mois qui s'orientait dans cette direction. La relocalisation est une notion qui commence à s'intégrer dans les esprits.

Jusqu'où les Etats vont accepter de rester dépendants sur le plan de leur développement économique de mécanismes énergétiques qu'ils ne contrôlent plus du tout ? Ne va-t-on pas assister aussi à des phénomènes de re-régionalisation, voire de re-nationalisation, par une réappropriation de la production énergétique ? Comment peut-on concevoir une souveraineté (sans être souverainiste), nationale ou européenne, quand on ne possède plus la maîtrise de son approvisionnement énergétique ? La réappropriation de son mode énergétique va entraîner des phénomènes anti-mondialisation.

Gilbert CRISTINI

Merci Madame le ministre. Merci de nous avoir rappelé que la technologie n'est pas une fin en soi. Puissent les voies que vous avez suggérées réconcilier enfin l'innovation technologique et le progrès humain dans un développement durable !

Merci également à tous les intervenants et aux animateurs qui nous ont proposé ce matin trois débats complémentaires aux « styles » très différents.

Merci aux mécènes et aux partenaires qui, à des titres divers, ont permis l'organisation de notre manifestation : la Maison des Arts et Métiers, Computer Associates, Osiatis, Ubiquis Reporting et Sur le Champ.

Merci enfin à vous tous, chers participants, qui assurez depuis dix ans le succès de la rencontre annuelle. N'oubliez pas de nous sanctionner en remplissant le questionnaire d'évaluation qui figure dans votre dossier.

Mais il n'est de bon moment qui n'ait une fin : voici venu le temps de partager le verre de l'amitié, pour prolonger nos échanges et rappeler le caractère convivial de notre club.

Et rendez-vous sur le site du G9+ pour prendre connaissance du compte rendu de la rencontre et du programme des prochaines réunions !

Compte rendu et synthèse : Ubiquis Reporting