

X^e Rencontre annuelle du G9+

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, Capgemini.

.I L'influence du haut débit dans le développement des entreprises

.1 Le constat d'une évolution majeure

Jean-Paul Figer précise qu'une partie de la croissance considérable des principales sociétés Internet 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.

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.

Pour Anne-Sophie Pastel, la connexion illimitée permet aux visiteurs de passer plus de temps sur son site, riche en contenu, et d'améliorer leur confort. En effet, aufeminin.com est important en matière graphique, ce qui est assez pénalisant avec une connexion par modem.

Hervé Gouëzel indique que le haut débit a entraîné trois grands bouleversements dans l'entreprise.

- L'intranet change la vie au bureau en adoucissant l'austérité de la banque.
- Internet transforme la gestion du service informatique, avec des pointes à près de 1 000 transactions par seconde, et un nombre de connexions dépassant les dix millions par mois. Les clients de BNP Paribas utilisent de plus en plus Internet pour la gestion de leurs comptes, qu'il s'agisse de virements ou d'ordres de bourse.
- L'informatique interne doit s'adapter aux exigences élevées des banquiers, en offrant la possibilité pour un collaborateur d'obtenir en trois secondes le dossier d'un client qui vient le rencontrer.

Jacques Veyrat estime que le changement majeur dans les réseaux télécoms réside dans le basculement vers la technologie IP qui permet de simplifier certains procédés. 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. Il reconnaît qu'il faut encore renforcer la confiance des clients dans ces produits et que les services ne sont pas toujours à la hauteur (des centres d'appels mal dimensionnés par exemple). Ceci étant, il estime que les bénéficiaires clients sont réels.

Désormais, les entreprises aussi vont pouvoir bénéficier de serveurs au cœur du réseau pour gérer des applications diverses comme la visioconférence. Les entreprises gèrent encore autant de protocoles que d'applications souhaitées. Aux inquiétudes manifestées par Hervé Gouëzel concernant la sécurité, Jacques Veyrat répond que celle-ci est assurée de la même façon avec l'IP. Hervé Gouëzel rétorque qu'il faut prendre en compte la complexité des opérations effectuées par une banque ainsi que, pour une part importante, leur confidentialité.

.2 L'adaptation signifie-t-elle le lancement de nouveaux produits ?

Pour Anne-Sophie Pastel et Hervé Gouëzel, l'objectif est de maintenir une réflexion en continue, en étant capable de rééquilibrer les différents canaux, en fonction des habitudes prises par les clients.

En revanche, Jacques Veyrat souligne que Neuf Cegetel crée des produits presque tous les jours, le dernier en date permettant de connaître en temps réel l'audience des émissions qui passent à la télévision. Outre le côté distrayant de la nouveauté, il indique que cette évolution va évidemment changer la façon de gérer la publicité à la télévision.

.II Les conséquences engendrées par la gratuité du téléphone

Jean-Paul Figer s'interroge sur la façon dont Neuf Cegetel va réussir à gérer la disparition à terme des 500 milliards de dollars que représente la téléphonie fixe dans le monde.

Jacques Veyrat précise que 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. 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. Neuf se dirige essentiellement vers une logique d'abonnements.

Si Anne-Sophie Pastel estime ne pas être touchée vraiment par la baisse possible de sa facture téléphonique, Hervé Gouëzel reconnaît qu'il va bénéficier du repositionnement des acteurs des télécoms dans le service, auquel Jean-Paul Figer ne croit pas, car rien n'indique que les opérateurs seront les meilleurs.

Jacques Veyrat signale que les opérateurs mobiles sont ses concurrents d'aujourd'hui et les sociétés Internet ceux de demain. Mais Neuf Cegetel possède tout de même quelques atouts : la relation avec le client, la facture, l'accès, ainsi que des logiciels Open Source en circulation. Une de ses filiales, Wengo, se développe très bien, surtout à l'étranger comme par hasard, et est jugée dans les forums comme supérieure à Skype.

Jacques Veyrat et Hervé Gouëzel ont une vision assez opposée de la société Cisco. Le premier estime que cette société est à l'origine d'un quasi racket et que, quoi qu'il en soit elle est à son apogée. En effet, la technologie IP va rendre obsolètes les équipements importants et chers de Cisco. En revanche, Hervé Gouëzel est très content du travail qu'il réalise avec Cisco, rappelant que la banque doit gérer des phénomènes assez complexes, notamment en ce qui concerne les centres d'appel.

.III L'intégration des changements rapides par les entreprises

Hervé Gouëzel estime que le jugement sur l'intégration plus ou moins rapide des changements dépend beaucoup du public auquel on s'adresse. Il en distingue trois : 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.

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 par exemple une bonne idée.

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. 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.

Pour Anne-Sophie Pastel, l'innovation doit toujours être au service des besoins : l'attente de ses lectrices, l'excellence des contenus, l'offre publicitaire de ses clients annonceurs. En 2001, elle a lancé de nouveaux formats qualitatifs pour la publicité, permettant de diffuser de la vidéo. Mais elle s'est aperçue qu'il existait des contraintes techniques, puisque les logiciels existants ne le permettaient pas. Elle a donc décidé de se lancer dans la création de logiciels adaptés. L'innovation n'existe pas a priori mais découle d'un travail naturel sur l'entreprise pour résoudre les problèmes.

Ceci étant, les changements doivent apporter de vrais avantages (techniques ou financiers) pour nécessiter une implication des entreprises qui, parfois, préfèrent garder leur fonctionnement actuel. C'est ainsi qu'elles maintiennent leur confiance à Microsoft au détriment de Linux, pourtant considéré comme plus sûr.

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.

.I Le constat des intervenants sur l'état du développement Internet dans leur clientèle ou dans leur entreprise

Mathias Emmerich indique que voyages-sncf.com 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. Depuis l'origine du site, la croissance a toujours été supérieure, d'une année sur l'autre, à 50 %, même si une décroissance en termes de rythme se fait sentir. Aujourd'hui, ce site a déjà atteint 20 % du volume d'affaires de la SNCF et l'ambition est d'arriver à 30-35 %.

Outre la qualité technique et technologique d'Internet, c'est surtout la relation au client qui a évolué, passant d'une certaine passivité (l'attente au guichet ou au téléphone) à une démarche active avec par exemple l'envoi de newsletters chaque semaine, pour proposer des services spécifiques. Il faut réussir à gérer la densité de la volumétrie et la reconversion d'une partie du personnel.

Pour Jacques Sauret, 2005 est une année charnière dans le domaine de l'e-gouvernement. Le nombre de télédéclarants a été multiplié par trois. Plus de 17 % des foyers qui ont déménagé ont utilisé Internet pour faire leur déclaration, auprès des cinq premières administrations reliées au service. 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. D'ici fin 2006, l'ensemble des formulaires de type Serfa pourra être rempli et envoyé en ligne.

Pour Alain Strub, 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. Dans certaines caisses régionales et filiales spécialisées du Crédit Agricole, 30 % du crédit à la consommation est réalisé 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, les prévisions sont d'atteindre 10 à 15 % de l'activité, réalisée sur Internet (avec des différences suivant les produits).

Geoffroy Roux de Bézieux souligne que le téléphone mobile est perçu comme un produit technologique mais qu'il est à la traîne en matière de ventes par Internet. 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 des clients de The Phone House. L'ergonomie de l'acte d'achat est aussi 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. De plus, 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.

.II La stratégie de leurs entreprises aujourd'hui et demain

Pour Alain Strub, l'arrivée d'Internet est un moment privilégié pour changer de cadre de référence, en tentant tout à la fois de réduire les coûts, d'accroître les parts de marché, d'innover commercialement et d'accélérer ou d'accompagner la transformation de l'entreprise.

Internet engendre une économie de temps (évitant ainsi que les coûts salariaux n'augmentent trop), pour permettre de satisfaire le besoin de contact des clients. De plus, la confiance progressive des clients dans Internet peut permettre de multiplier les propositions commerciales et donc d'envisager d'augmenter le chiffre d'affaires. De ce fait, il est important de renforcer les moyens de sécuriser les transactions (comme la signature électronique par exemple). Actuellement, les contrats nécessitent un contact physique pour être formalisés.

Le client choisit à un moment donné d'utiliser tel canal, voire d'en utiliser plusieurs dans tout le processus de la vente. L'organisation doit s'adapter à chaque fois pour émettre la bonne proposition, au bon moment, au bon client. Il faut éviter que le client ait l'impression soit d'un manque d'informations, soit d'un harcèlement commercial.

Un client ne conçoit plus aujourd'hui de prendre rendez-vous. Mais il n'est pas envisageable de rémunérer du personnel qui ne ferait qu'attendre le client : il faut miser sur le téléphone et le courrier électronique. Il est également possible de transférer des tâches de back-office de Paris vers les agences, ce qui permet aux agents de travailler le temps que des clients arrivent. Il est d'ailleurs à noter que les ouvertures d'agences se poursuivent ; un Plan d'ouverture de 500 agences en zone urbaine a même été mis en place. Cette révision des process est un vrai enjeu de RH.

Internet n'est qu'un facteur supplémentaire d'accélération de ces évolutions.

Geoffroy Roux de Bézieux distingue une attitude défensive dans le développement d'Internet sur le métier de distributeur où The Phone House est leader, et une attitude plus offensive en tant qu'opérateur outsider. Il ne croit pas à la stratégie de l'opérateur intégré comme France Télécom, mais plutôt à celle du tout mobile de Vodafone. En effet, il a la conviction qu'un client choisira toujours, au même service et au même coût, la mobilité à la fixité.

Jacques Sauret met en avant quatre axes stratégiques :

- la transparence très forte (accès au dossier fiscal, social, etc.) induite par l'administration électronique ;

- des enjeux institutionnels (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 ?) ;
- des enjeux techniques, notamment en ce qui concerne les *web services* (Il faut repenser entièrement le lieu de l'information, celui qui la gère, qui la stocke, ceux qui y ont accès) ;
- l'impact sur le modèle économique des fournisseurs de services.

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.

Mathias Emmerich précise que le coût de la relation client sur Internet est infinitésimal (soit environ 0,006 euro par contact. Le produit qu'est le TGC est simple et connu du public, mais la relation au client est toujours à reconquérir. En effet, l'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé avec des clients qui voyagent une ou deux fois par an.

Concernant la stratégie de voyages-sncf.com, il est impossible d'envisager qu'elle soit totalement différente de celle de la maison-mère. Voyages-sncf.com est une filiale à 100 % de la SNCF. Néanmoins, c'est aussi un opérateur de révolution dans l'entreprise, pour attaquer les habitudes. Des produits comme les tarifs Prem's, et maintenant l'IDTGV (offert uniquement sur Internet), engendrent une certaine tension chez les agents en gare, qui rejaillit sur le client. Car voyages-sncf.com est parfois vu comme un concurrent mal venu.

.III Leurs moyens, leurs investissements et leurs retours sur investissement

Alain Strub indique qu'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.

Pour Jacques Sauret, le ROI ne posait pas question jusqu'à présent. Compte tenu du retard des administrations, il était évident avec un délai de retour rapide. Une méthode MAREVA a été développée 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.

Mathias Emmerich précise que pour le compte de résultats de la SNCF, l'existence de Voyages-sncf.com rapporte environ 130 millions d'euros d'amélioration, essentiellement du compte des grandes lignes (80 millions d'euros en raison des coûts inférieurs sur Internet et 50 millions pour l'amélioration de la position compétitive de la SNCF). Bien sûr, cela implique de ne pas augmenter les coûts de distribution du côté de la SNCF. Les effectifs des vendeurs ont été réduits de 300-350

postes sur les trois dernières années. Le plan consiste à diminuer les effectifs de vente de 500 vendeurs par an, sur un effectif de 7 500 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.

Actuellement, Google et MSN ne sont pas une menace. Ils n'essaient pas de se substituer à Voyages-sncf.com en tant que distributeurs. Il s'agit au contraire d'une opportunité. Voyages-sncf.com tente en effet d'améliorer ses interfaces avec les mots-clés de Google et MSN pour augmenter le nombre de ses clients à un coût raisonnable. Mathias Emmerich ne considère pas que Google et MSN puissent à terme devenir des concurrents directs.

Il se déclare d'ailleurs prêt à accepter l'arrivée d'un concurrent de la SNCF qui souhaiterait être distribué par Voyages-sncf.com, après analyse des conditions économiques et financières proposées. C'est dans une optique similaire que la SNCF a en quelque sorte créé une concurrence interne avec l'IDTGV.

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

Corinne LEPAGE, avocat et ancien ministre de l'environnement, est interviewée par Michel OLIVE, consultant.

Michel Olive précise que les entreprises se développent aujourd'hui dans un contexte qui s'est transformé radicalement en 50 ans ; le système économique d'après-guerre, fondé sur la production de matières premières, est devenu une économie du commerce, jusqu'à la mondialisation actuelle.

Face à cette situation, le constat est multiple : les élites politiques et syndicales pratiquent l'homéopathie et le compromis ; le corps social frileux refuse tout traitement et souffre de certaines mesures étranges comme le permis à un euro, alors que beaucoup sont ceux qui ne peuvent pas payer une voiture ; les administrations et organismes collectifs résistent aux réformes.

.I Un constat pas si évident

Corinne Lepage estime qu'au-delà d'un certain conservatisme social et sociétal ambiant, la société française bouge beaucoup. Mais elle est victime d'une représentation inexacte renvoyée par les médias, qui s'intéressent trop souvent aux échecs et pas assez aux réussites. Actuellement, l'innovation sociale provient plus du niveau local que national. Dans le monde, de nombreux projets sont engagés dans les nouvelles technologies liées à l'environnement. Pour la 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.

L'inquiétude actuelle (la « sinistrose ») provient principalement du sentiment de tous de ne pas avancer. Or, il existe une vraie attente pour une grande transformation de la société française.

L'incapacité réside surtout dans l'organisation de cette transformation : le modèle français éprouve des difficultés à changer, 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. Enfin, on réutilise peu les expériences positives qui ont lieu à l'étranger.

.II Les conséquences négatives des TIC

Michel Olive insiste sur les risques potentiels de fracture numérique, d'abus de position dominante, et d'explosion de la cyber-délinquance.

Pour 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.

Il convient de réfléchir à l'économie de demain qui va devoir, en 40 ans, diviser par 4 sa consommation énergétique. Dans quelle mesure le réchauffement aura-t-il lieu (2°C à 9°C sur un siècle selon les prévisions) ? Il existe des incertitudes scientifiques : le permafrost va-t-il fondre et

rejeter du CO₂ ? Quel sera le comportement des océans entre 14 °C, température actuelle, et 18 ° C, température maximale admissible ? Le Gulf Stream va-t-il disparaître ?

Il existe aussi des incertitudes sur la capacité et/ou la volonté de l'homme à intervenir. Les pays industrialisés doivent diviser par 4 leurs émissions d'ici 2050. Or le protocole de Kyoto 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 pas rentables ; faut-il s'orienter vers une énergie solaire généralisée 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 ces biens ? Il convient de changer de paradigme économique. La rareté n'est plus le travail qui devient bien meilleur marché mais la matière première, y compris naturelle. Les nouvelles technologies peuvent permettre de révolutionner tout un mode de comportement. Par exemple, la télé-conférence économise des déplacements et diminue donc les émissions de CO₂.

.III L'organisation d'un nouveau mode économique

Pour Corinne Lepage, 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. L'éco-industrie et les énergies renouvelables devraient être amenées à se développer. L'attention doit être portée sur plusieurs éléments : transformer l'habitat pour qu'il devienne producteur d'énergie, développer de nouveaux modes de transport, revoir l'agriculture en profondeur, qu'elle soit moins intensive mais utilise la totalité du végétal, utiliser le foin pour faire de la biomasse, envisager de nouveaux types de matériaux en utilisant les nanotechnologies, orienter nos jeunes vers le monde économique de demain en s'adaptant à la révolution économique accélérée que nous vivons.

Michel Olive signale l'existence de Plans Développement Durable dans de grandes entreprises et sur la capacité de toutes les entreprises à intégrer en profondeur ces changements.

Corinne Lepage estime que les entreprises doivent opérer un basculement, d'une vision marketing à une vision stratégique.

Un rapport de l'ONU sur la biodiversité a mis en avant, outre le problème éthique, la remise en cause du progrès économique par la déperdition des ressources. Le prélèvement des ressources est de 30 % supérieur à la production. Auparavant, on se préoccupait de la ressource une fois le choix économique réalisé. Désormais, la ressource doit être première et la production ou le choix économique second. Le Développement durable n'est pas qu'un concept très flou et terriblement consensuel (tout le monde étant d'accord pour prendre en compte à la fois le social, l'économique et l'environnemental). Il s'agit d'une vraie révolution culturelle, y compris avec un changement de produits, pour laquelle certaines entreprises sont déjà prêtes. 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.

Pour accompagner ce redéploiement, il ne faut pas négliger le rôle de 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 d'un 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.

Enfin, il n'est pas question d'oublier les pays du Sud. Un des moyens de leur développement est d'avoir accès à l'information et aux nouvelles technologies, donc à l'économie de services. Il faut sur ce point travailler autour de la relocalisation, car il n'est pas normal que des pays exportent des productions à très bas prix alors que leurs habitants ont faim.

La re-localisation 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 du mode énergétique va entraîner des phénomènes anti-mondialisation.

Compte rendu et synthèse : Ubiquus Reporting