

L'envers et l'endroit du décor 2004 des TIC : et certains mirages de la bulle devinrent réalité ...

Participent à la table ronde :

Arnaud BOSOM, directeur des technologies et des moyens internes, TF1

Patrick DAILHE, directeur du programme Copernic, ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, ex vice-Président du Club informatique des grandes entreprises françaises (Cigref)

Philippe DEWOST, directeur des terminaux et équipements domestiques, France Télécom

Michel ROCHER, président-directeur général, RSA SA

La table ronde est animée par Jean-Paul FIGER, Chief Technology Officer, Cap Gemini.

Jean-Paul FIGER

Fidèles à la tradition du Club, nos intervenants aborderont les sujets de cette table ronde sans langue de bois mais aussi sans Power Point. En effet, nous souhaitons également échapper à la « pensée unique du Power Point » en demandant à nos invités de se prononcer sans support écrit d'avance.

Arnaud Bosom, diplômé de l'ENSEP de Toulouse, affiche une riche carrière dans le monde audiovisuel. Il rejoint tout d'abord FR3 pour se charger de microinformatique avant de rejoindre La Sept puis Arte. Aujourd'hui, il est directeur des technologies et des moyens internes de TF1. Lorsque je lui ai rappelé que nos rencontres s'inscrivaient dans un esprit de franchise sans langue de bois, ce dernier m'a répondu qu'il se plierait sans problème à cette règle dans la mesure où le Président de TF1 applique également cette même philosophie !

Arnaud BOSOM

Patrick Le Lay a en effet habitué tous ceux qui veulent bien l'écouter à une forme de franchise qui ne fait pas toujours plaisir ! Cela étant, je me garderai bien, aujourd'hui, de commenter ses propos.

Je suis heureux de pouvoir participer à votre table ronde. Les technologies occupent une place importante chez TF1. L'entreprise se donne les moyens d'étudier les évolutions technologiques sur le long terme. Même si TF1 occupe aujourd'hui une place de leader et jouit d'une exposition très forte, il faut aussi savoir rester modeste et humble. Nous aimons donc mettre le nez à la fenêtre pour regarder ce qui se fait ailleurs car il y a beaucoup de vertu à voyager et à découvrir dans d'autres pays mais aussi à voir comment nos amis et nos concurrents travaillent.

Jean-Paul FIGER

Notre deuxième invité est Patrick Dailhé, directeur du programme Copernic, en charge du système d'information fiscal des Français. Patrick Dailhé est également vice-Président du Cigref et a été désigné directeur informatique de l'année 1999. Notre invité a lancé de grands programmes dans le domaine social (Sésame Vital, Laser, Aladin). Il s'intitule d'ailleurs lui-même manager de projets de changements lourds et gestionnaire de crise. Depuis 2003, Patrick Dailhé est responsable du programme Copernic. Pouvez-vous nous dire quelques mots de ce projet ?

Patrick DAILHE

Copernic est un programme phare de modernisation de l'Etat dans la sphère fiscale. Au travers d'un nouveau système d'information fiscal, unique et commun, la Direction générale des impôts et la Direction générale de la comptabilité publique visent à engager une profonde réforme de modernisation. Cette réforme concerne les usagers en transformant la relation qui existe entre l'administration fiscale et les contribuables. Cette réforme concerne aussi les agents qui seront ainsi dotés d'un outil de travail plus moderne. Cette réforme vise également la performance puisque notre objectif est de rentabiliser un investissement d'environ 1 milliard d'euros sur 9 ans. Avec ce projet, notre ambition est d'organiser une meilleure collecte de l'impôt mais aussi d'améliorer la productivité de nos services et de réduire le coût de gestion de l'impôt.

J'ai pris la direction du programme Copernic, il y a 15 mois, succédant à Gilles Grapinet désormais au cabinet du Premier Ministre.

Jean-Paul FIGER

Philippe Dewost, diplômé de Normale Sup, a démarré sa carrière chez Apple avant de participer à la création de Wanadoo. Après un passage chez Ukibi, il est revenu vers France Télécom où il est aujourd'hui directeur des terminaux et des équipements domestiques.

Philippe DEWOST

Je me conformerai à la règle du G9+ dont le slogan est « zéro langue de bois ». Toutefois, ne vous attendez pas à ce que je commente les innovations tarifaires de France Télécom ! Plus curieusement, ne vous attendez pas non plus à ce que je parle des problématiques de réseau puisque ma mission consiste à permettre à l'opérateur de reprendre la main sur la périphérie des réseaux, c'est-à-dire les équipements domestiques.

Nous sommes aujourd'hui en train d'assister à une mutation très profonde de trois industries, l'industrie des terminaux téléphoniques classiques, l'industrie des éléments de *home network*, et l'industrie de l'électronique grand public. Tous ces équipements sont voués à une interconnexion qui sera plus ou moins pilotée et sécurisée par l'opérateur. Sans aucune langue de bois, je pense que nous nous acheminons aujourd'hui vers « un bordel inouï ». En effet, nous sommes en train de préparer, à notre insu, une complexification sans précédent.

Si nous laissons faire, nous pouvons espérer qu'un acteur dominant du secteur informatique finira par proposer des solutions acceptables d'ici une dizaine d'années. Une autre solution prônée par France Télécom comme par d'autres intervenants est de dire que l'opérateur a un rôle fondamental à jouer dans cette transformation. Or, pour jouer ce rôle fondamental, encore faut-il avoir du poids dans l'industrie. Cependant, cette activité tournée vers le futur s'appuie et se finance sur une activité présente qui est celle de la distribution de terminaux. France Télécom est devenu un acteur majeur dans ce secteur en France et en Europe en augmentant sa part de marché de 4 à 5 points depuis 2003. France Télécom jouit donc d'une force de frappe en termes d'achat. L'entreprise a aussi la capacité de travailler main dans la main avec les industriels auxquels elle a délégué toute la R&D sur les équipements depuis une dizaine d'années. Cette fenêtre d'opportunité est ouverte et nous essayons de la saisir.

Jean-Paul FIGER

Michel Rocher, diplômé Arts et Métiers, est un ami de 30 ans que j'ai rencontré, pour la première fois, dans les années 70 lorsqu'il était en charge du développement du logiciel du GCOS 7. Après Bull, il a poursuivi sa carrière chez Oracle. Depuis, Michel Rocher investit dans plusieurs start-ups.

Michel ROCHER

Certains pourraient penser qu'investir dans des start-ups et chercher à les développer relève de l'ineptie ! Je répondrai donc à toutes vos questions pour vous convaincre que je ne me trompe pas de chemin.

Aujourd'hui, je m'occupe de quatre start-ups. 5tranet est une société parisienne fondée par des anciens de Business Object. Cette société, spécialisée initialement dans le contenu, a évolué vers l'application de contenus de web. One2Team est, quant à elle, une société spécialisée dans les projets de gestion du changement dans les architectures Internet. Je suis également impliqué dans deux start-ups implantées dans la Silicon Valley. YPJ est une société qui développe des centres de contact en mode ASP. Je souligne qu'elle offre un service à 150 dollars/poste/mois. La société Exporta est, quant à elle, impliquée dans la gestion de ressources globales.

Jean-Paul FIGER

Notre table ronde cherchera à identifier les aspects positifs de la bulle Internet. Dès 1994, nous savions qu'Internet allait devenir une évolution majeure. *Business Week* avait même consacré sa couverture à cette nouvelle technologie. Nous ne pensions pas cependant, à cette époque, que cette novation allait permettre de faire tripler le Nasdaq en deux ans. Cela étant, force est de reconnaître aujourd'hui qu'il est bien plus facile de reconnaître les grandes tendances qui se profilent que d'en tirer profit. Or la bulle Internet est née des espoirs de profit attendus de cette innovation.

La nouvelle économie, promise par la bulle, a conduit à commettre des erreurs. Toutefois, la plus grande erreur serait encore de ne pas savoir en tirer les leçons. Je vais donc me frotter à cet exercice difficile en essayant de tirer quelques leçons de l'explosion de la bulle Internet. Les intervenants de la table ronde auront ensuite tout loisir de compléter ce tableau.

Nous pouvons citer deux exemples de réussite assez significatifs de cette nouvelle économie. Le premier exemple est Google dont la capitalisation boursière s'élève aujourd'hui à 38 milliards de dollars pour un chiffre d'affaires de 3 milliards de dollars. Cette société affiche un taux de croissance de 235 %. Google compte 82 millions de visiteurs différents par mois. Le deuxième exemple est celui de la compagnie aérienne *low cost* Jet Blue. Cette société, créée fin 2000 à New York, réalise aujourd'hui 1,15 milliard de dollars de chiffre d'affaires pour un profit de 8 % et un taux de croissance de 60 %. Sa capitalisation boursière atteint 2,2 milliards de dollars. Jet Blue est une compagnie *low cost* dont la stratégie est de proposer la meilleure offre à ses clients. Cette compagnie possède une flotte composée uniquement d'Airbus A320 neufs équipés, pour chaque siège, d'écrans individuels connectés à 24 canaux de télévision par satellite. Leur centre de réservation compte 700 salariés qui travaillent à domicile. En outre, les meilleurs tarifs de la compagnie Jet Blue sont proposés sur le site Internet de Jet Blue. Cette société a donc fondé toute sa stratégie sur l'allègement des charges de structure au profit du meilleur confort pour le client.

La révolution apportée par la nouvelle économie tient certainement à l'élargissement de la gamme de choix. Autrefois, l'information était très coûteuse : il fallait éditer des catalogues et financer des campagnes de publicité. Le responsable du canal de distribution contrôlait donc le contenu en imposant ses conditions. C'est ainsi que l'industrie du disque qui contrôlait parfaitement son canal de distribution n'a proposé aucune évolution pendant 20 ans et que cette attitude leur a fait perdre du terrain au profit du mp3. De la même manière, l'industrie de la téléphonie fixe n'a pas évolué depuis 50 ans. Cependant, la mise à disposition de ce service sur Internet va peut-être modifier la donne.

L'arrivée d'Internet a bouleversé ces comportements car Internet dissocie le fournisseur du service de celui du fournisseur du tuyau. Par exemple, Google n'a pas eu besoin de faire une publicité tapageuse pour attirer 82 millions de visiteurs par mois : leur développement tient principalement au bouche-à-oreille. L'Internet permet donc à la meilleure offre de l'emporter sur les autres.

Sur Internet, aucune position prise n'est acquise. Alors que 95 % des internautes visitant mon site utilisaient encore le navigateur de Microsoft, il y a peu, ils ne sont plus aujourd'hui que 89 %. Ce revirement s'est fait au profit de l'explorateur Firefox que je vous recommande car il est effectivement plus performant. Internet induit donc de nouveaux comportements et accélère aussi la vitesse à laquelle la réputation d'une entreprise ou d'un service se propage. Pour aller vers la réussite, il vous faut donc proposer la meilleure offre et attendre que le bouche-à-oreille accroisse votre notoriété. C'est ainsi que certains mirages deviennent réalité ...

Arnaud Bosom, quelles leçons tirez-vous de la révolution Internet ?

Arnaud BOSOM

TF1 a vu arriver Internet avec beaucoup de crainte mais aussi avec beaucoup d'espoir. Le canal de distribution Internet remporte aujourd'hui un succès certain en France. Il s'agit en effet d'un outil fantastique qui offre de nombreuses possibilités, en particulier depuis que les débits offerts sont plus importants. Néanmoins, ce canal ne permet pas à TF1 de gagner beaucoup d'argent même si nous continuons de regarder avec attention les possibilités offertes par cette technologie. A une époque, nous avons même perdu de l'argent avec Internet. Ces résultats tiennent-ils au fait que nous ne proposons pas la meilleure offre du marché ou au fait qu'Internet n'est pas le meilleur débouché possible pour une entreprise comme TF1 ?

Aujourd'hui, nous sommes attentifs aux possibilités qu'offre cet outil s'agissant de la distribution de programmes. Vous avez évoqué la situation désastreuse de l'industrie du disque mais, de la même manière, l'industrie du cinéma est menacée. Les principaux majors de ce marché s'inquiètent de la concurrence d'Internet d'autant que les internautes sont de plus en plus nombreux à profiter des nouvelles offres de débit pour télécharger rapidement des films.

La question reste de savoir pour quelles raisons les consommateurs souhaitent s'abonner à Internet. Cet abonnement leur permet-il d'accéder à la meilleure offre de voyages disponible sur Internet ? Leur permet-il d'effectuer des recherches universitaires ? Je pense, pour ma part, que les consommateurs ont le sentiment *via* Internet d'avoir accès à des produits et services qu'ils payent moins cher. C'est en effet ce sentiment de gratuité qui semble induire cet attrait vers Internet.

Philippe DEWOST

C'est en 1995 que France Télécom a commencé à réfléchir au futur qu'il souhaitait donner au succès franco-hexagonal du Minitel. Cet outil avait permis d'organiser une économie entre des producteurs de contenus, des têtes de distribution et des utilisateurs. L'arrivée des nouvelles technologies a bouleversé notre réflexion.

De la bulle Internet, je retiendrais trois ruptures fondamentales.

Tout d'abord, Internet donne aux consommateurs un sentiment de gratuité et d'abondance. Pour les nouvelles générations, Internet a introduit une rupture en proposant un monde dans lequel les communications téléphoniques ne sont plus mesurées. Internet permet un découplage entre le temps et la valeur de l'information. En outre, faute de disposer de moyens de paiement adéquats, nous avons inventé les forfaits. Or ces forfaits permettent une consommation débridée de la contrainte de paiement. De plus, une offre de forfaits prive définitivement de tout revenu qui se situe au-delà du montant forfaitaire proposé. Or, dès lors que le système forfaitaire est en place et permet donc un libre accès sans limitation, nous ne pouvons plus revenir en arrière. Par ailleurs, il faut aussi se souvenir qu'une partie de la gratuité tant appréciée par les jeunes consommateurs a aussi été financée par les impôts des contribuables et par les investissements boursiers surtout lorsque ces derniers ont été hasardeux ! Ainsi, la gratuité n'existe pas car quelqu'un, au final, doit payer.

Internet a ensuite permis de faire émerger une notion de tiers payeur ou de financement indirect. En Corée du Sud, nous assistons aujourd'hui à l'explosion du marché publicitaire sur le Net. La croissance de ce marché est à deux chiffres et les intervenants de ce secteur gagnent beaucoup d'argent. Cette situation tient à la mise à disposition du très haut débit. Certains analystes estiment aujourd'hui que le modèle publicitaire que nous avons trop souvent brocardé au moment de l'explosion des portails a échoué non pas parce qu'il s'agissait d'un modèle vicié mais parce que l'infrastructure nécessaire pour le supporter n'était pas disponible. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder la réussite de la publicité sur Internet en Corée du Sud. Dans ce pays, la technologie est capable de proposer une publicité interactive qui permet aux annonceurs, et donc aux diffuseurs, de gagner de l'argent.

Internet a enfin permis de dématérialiser l'information. En effet, nous pouvons interagir sur le système avec n'importe qui et à n'importe quel moment de la journée. Cette dématérialisation décorrèle l'information du lieu où elle est produite. Nous sommes donc en mesure de délocaliser la production d'un service dès lors qu'un réseau permet de découper la géographie de ce service. Je crois néanmoins que le monde physique va reprendre ses droits. Pour s'en convaincre, il suffit de constater que les petites sociétés spécialisées sont de plus en plus sollicitées pour un dépannage à domicile. En effet, les outils qui permettent d'accéder au réseau dématérialisé et virtuel restent des outils bien réels. Ils sont donc soumis à des aléas que l'expérience des utilisateurs ne suffit pas à résoudre. Or, pour accompagner cette utilisation toujours plus forte d'Internet, des sociétés devront proposer des services pour aider les internautes à mieux utiliser leurs outils mais aussi pour les former à l'utilisation de ces outils.

Jean-Paul FIGER

Quel est le point de vue de l'investisseur ?

Michel ROCHER

Je parlerai de l'industrie du logiciel car c'est l'industrie dans laquelle s'est déroulée ma vie professionnelle. Du point de vue de l'industrie du logiciel, je crois que nous pouvons citer trois grands changements apportés par Internet.

L'émergence d'Internet a tout d'abord permis de standardiser les infrastructures et de les rendre communicantes. A cet égard, nous devons nous souvenir que le PC introduit aux Etats-Unis en 1981 et en 1982 en Europe a été, pendant presque dix ans, un système non communicant. Aujourd'hui, cette période est bel et bien révolue.

Le mot Internet est utilisé pour qualifier la révolution de la Toile. Or la révolution du web permet d'aller au-delà de l'EDP (*electroninc data processing*) en proposant du traitement de texte ou du traitement multimédia. Les interfaces utilisateurs se sont considérablement améliorées grâce à Macintosh puis par Windows. Aujourd'hui, il n'est plus besoin d'avoir un manuel utilisateur pour naviguer sur Internet. Si une application *web* ne se comprend pas dans le monde entier de manière naturelle et immédiate, alors elle ne se développera pas.

Enfin Internet a introduit une globalisation des systèmes d'information, des systèmes de communication et de l'utilisation des médias. Nous ne sommes aujourd'hui qu'au tout début de cette phase : l'industrie du logiciel doit donc se saisir des espaces d'innovation qui sont aujourd'hui permis par Internet.

Jean-Paul FIGER

Patrick Dailhé, quelle est votre perception de la situation ?

Patrick DAILHE

Depuis la bulle Internet des années 2000, je retiens trois grands changements intervenus au niveau des grandes entreprises et des grandes administrations en matière de management et de pilotage des systèmes d'information.

Premièrement, je constate un retour aux sources des grands comptes pour lesquels le client redevient roi. La sanction intervient désormais sur le service rendu aux usagers et aux clients. Dans le cadre du projet Copernic, ce sont les contribuables qui sanctionnent la qualité du service proposé dans le cadre des téléprocédures. Comme l'a souligné Jean-Paul Figier, c'est aujourd'hui le service et la qualité de ce service qui prime alors que la situation était tout autre, il y a trois ou quatre ans, alors que l'Internet s'engouffrait dans un emballement irraisonnable.

Deuxièmement, je constate un retour à la raison. Les technologies nécessitent de réaliser des investissements considérables. Le projet Copernic a un coût d'environ un milliard d'euros et doit permettre un retour sur investissement. Ce comportement est également nouveau alors que, par le passé, l'on misait plus facilement sur des technologies éphémères et jetables.

Troisièmement, les acteurs cherchent à développer les technologies avec prudence en s'assurant de leur robustesse. Aujourd'hui, ces technologies font l'objet de certification alors que de telles mesures n'étaient pas prises, il y a encore trois ans.

Ces trois mutations bouleversent, sans aucun doute, la vie des systèmes d'information des grands comptes.

Jean-Paul FIGER

Les Français sont de plus en plus séduits par les téléprocédures : plus de 1,2 million de Français auraient déclaré leurs revenus *via* Internet en 2004.

Patrick DAILHE

En effet, nous avons compté 1 252 000 télédéclarations de l'impôt sur le revenu en 2004.

Jean-Paul FIGER

Avant de poursuivre notre conversation, je vous propose de répondre à une nouvelle question de notre sondage en temps réel. Avant de vous proposer de répondre à cette question, je souhaite vous informer d'une expérience menée par Yahoo auprès de 28 utilisateurs à qui la société a coupé la connexion Internet pendant 15 jours. Cette expérience a été douloureusement vécue par ces cobayes qui ont durement souffert du manque d'Internet, ces derniers fixant à 5 jours la durée maximale qu'il était possible d'endurer sans Internet. Testons maintenant votre propre résistance.

Au bout de combien de temps, l'absence de connexion à Internet vous manque-t-elle ?

- 8 heures : 51,7 % ;
- 1 jour : 25,2 % ;
- 5 jours : 17,2 % ;
- 15 jours : 3,3 % ;
- ne se connecte jamais : 2,6 %.

Philippe DEWOST

A la lecture de ces résultats, nous pouvons nous demander si quelques personnes n'ont pas besoin d'un sevrage de temps en temps...

Jean-Paul FIGER

Ces résultats sont certes surprenants.

Arnaud BOSOM

Si la connexion Internet venait à être interrompue, rassurez-vous : il resterait encore la télévision !

Jean-Paul FIGER

L'expérience menée par Yahoo démontre effectivement que les internautes privés d'Internet regardent davantage la télévision.

Arnaud BOSOM

Chaque Français regarde la télévision en moyenne 3 heures 20 par jour et cette consommation de télévision ne cesse d'augmenter année après année. Cette consommation est certes considérable, mais elle reste néanmoins très en deçà des consommations moyennes enregistrées en Amérique du Nord et en Asie du Sud.

Nous avons cru que le développement d'Internet allait cannibaliser l'audience de la télévision. Cependant, selon les études qui ont été réalisées, nous constatons que la consommation de télévision se calque sur le rythme de vie d'une famille. Les femmes occupent plus largement les tranches horaires du matin et de l'après-midi tandis que les hommes sont plus présents sur les tranches très matinales et très tardives de la soirée. Nous ne sommes donc plus vraiment inquiets de la concurrence d'Internet sur la télévision même si la consommation d'Internet vient évidemment prendre sur la consommation d'autres loisirs.

Par ailleurs, la consommation d'Internet ne se mesure pas toujours facilement : par exemple, lorsque l'internaute télécharge un film, il n'est pas devant son écran d'ordinateur. De plus, nous pouvons dire que la consommation d'Internet est une consommation de type individuel tandis que la télévision reste un médium de consommation familiale.

Philippe DEWOST

Internet propose certes une relation en face à face entre l'internaute et son écran, ce qui en fait en cela un loisir solitaire. Cependant, cette technologie permet également de multiplier les échanges. Les services de communication proposés ne sont pas uniquement des forums de discussion entre deux personnes. Des échanges s'organisent sous un modèle communautaire (chat, instant messaging, flash mobs, etc).

Au-delà de ce commentaire, je souhaiterais également poser une question à Arnaud Bosom. Pour une chaîne de télévision comme TF1 la notion de pilotage de l'audience est primordiale. Sur les émissions de *prime time*, le prix des spots publicitaires est évidemment plus élevé que sur d'autres créneaux horaires. Ainsi, la maîtrise des rythmes télévisuels apparaît essentielle dans le business model d'une chaîne comme la vôtre. Dans ce contexte, comment appréhendez-vous le *time shifting* apporté par Internet, c'est-à-dire la possibilité de consommer des contenus à l'heure où le consommateur le décide ? Considérez-vous qu'il s'agit d'un facteur déstabilisant pour le modèle de votre industrie ? Quelle réponse y apportez-vous ?

Arnaud BOSOM

Ces questions se trouvent en effet au cœur de nos réflexions. Cependant, il ne faut pas oublier que les grandes chaînes généralistes vivent au rythme des Français alors que les chaînes thématiques ne se calquent pas sur un rythme de vie de la population. Ce n'est pas un hasard si nous proposons un

journal d'informations à 13 heures et à 20 heures car les horaires de ces programmes répondent au rythme de vie de la majorité des Français. Ces succès ne se sont jamais démentis, ce qui démontre que les programmes répondent à des rythmes de vie dont il nous faut tenir compte dans notre programmation.

Internet permet aujourd'hui de consommer des biens culturels de manière différente. En programmant un film sur une grande chaîne, nous permettons à une famille de partager un moment de divertissement ou d'émotion. Par exemple, il est certainement plus agréable de voir *Les visiteurs* en famille que de voir ce film seul. De la même manière, les grands événements du direct se consomment aussi souvent en famille. Cela est notamment vrai pour les grandes rencontres de sport.

En revanche, une autre consommation de biens culturels émerge aujourd'hui grâce à Internet et vient concurrencer d'autres moyens de distribution. Il est possible aujourd'hui de consommer de la télévision avec le câble, le satellite, l'ADSL et demain le numérique terrestre. Cela conduit à s'interroger sur les temps de consommation de la télévision : la VOD (*video on demand*) est-elle aujourd'hui un vrai marché ? Il s'agit d'une question intéressante et très complexe. En effet, face au grand succès des loueurs de vidéos, nous pouvons nous interroger sur la place réservée à cet outil dans ce secteur.

Jean-Paul FIGER

A cette étape du débat, je souhaite vous donner lecture d'une question écrite d'un participant : « *ce n'est pas l'absence de connexion Internet qui crée le manque mais plutôt l'absence de mails* ».

Philippe DEWOST

Une étude réalisée l'année dernière montre que le nombre d'actes de communication, tous moyens confondus, a été multiplié par dix en France au cours des vingt dernières années. Ces chiffres démontrent que les consommateurs d'Internet recherchent bel et bien un moyen de communication. De nombreux internautes s'abonnent au haut débit afin de pouvoir être connectés en permanence. Cette technologie qui permet de raccourcir la distance entre l'intention et l'acte de communiquer explique aussi l'immense succès d'Internet.

Jean-Paul FIGER

Avant de poursuivre notre table ronde, je vous propose de répondre à une nouvelle question de notre sondage en temps réel.

Quel est, selon vous, le coût mensuel du site du G9+ incluant le paiement en ligne ?

- *moins de 15 euros : 28,1 % ;*
- *de 15 à 150 euros : 41,8 % ;*
- *de 150 à 1 500 euros : 22,9 % ;*
- *plus de 1 500 euros : 7,2 %.*

Pour tout vous dire, la bonne réponse ne figure pas dans cette liste : en fait, nous gagnons de l'argent grâce à notre site ! Notre site a un coût d'environ 15 dollars par mois, mais grâce aux annonces Google que nous diffusons désormais, nous gagnons 100 dollars par mois.

Guy de SWINIARSKI

Avant de poursuivre, je souhaiterais vous donner lecture de deux questions écrites de la salle : « *La publicité devient le seul moyen de financer les applications Internet. Quel en sera l'impact sur le contenu ?* », « *Ne pensez-vous pas qu'Internet va phagocytter tous les autres canaux (télévision, radio, etc) et va, dans le même temps, disparaître comme média en tant que tel ?* »

Arnaud BOSOM

L'économie née d'Internet est-elle aujourd'hui une économie profitable ? Un groupe de communication comme TF1, même si notre site affiche des taux d'audience important notamment lors des grands événements qui émaillent l'actualité ou notre antenne, n'a pas à vocation à développer des services qui permettent de gagner beaucoup d'argent. D'autres acteurs gagnent de l'argent, mais je ne suis pas certain que tous les opérateurs, notamment ceux qui pratiquent une politique de prix très agressive, gagnent tous de l'argent.

Depuis cinq ans, les acteurs ont adopté une stratégie visant à capturer des parts de marché. Free souhaite prendre des parts de marché et pratique en conséquence des prix qui peuvent paraître insensés. Cependant, reste à savoir si Internet permettra à tous les acteurs de tirer des profits significatifs de cette technologie. A ce stade, je pense que le modèle Internet n'est pas encore un modèle permettant de dégager de la rentabilité car nous sommes encore dans une phase de croissance. Ce phénomène se renforce par le fait qu'Internet s'ancre dans une culture de la gratuité, ce qui explique que les internautes rechignent à payer pour des services supplémentaires.

Patrick DAILHE

L'administration fiscale propose deux types de téléprocédures. La première qui est gratuite est destinée aux particuliers. L'usage d'un certificat électronique permet de sécuriser l'accès au compte fiscal et les téléprocédures de déclaration et de paiement. La seconde qui est payante est destinée aux entreprises. Ces dernières doivent payer leur certificat électronique. La pénétration de ces services chez les contribuables particuliers est satisfaisante même si elle reste lente et parallèle au développement de l'Internet en France. Notamment, ces services sont en forte croissance depuis l'explosion de l'offre ADSL. Du côté des entreprises, nous constatons que les grandes entreprises utilisent massivement ces procédures. La moitié de la TVA est payée par l'intermédiaire d'une téléprocédure Internet et permet de collecter plus de 6 milliards d'euros par mois. En revanche, la pénétration des services fiscaux en ligne est moins importante sur le segment des PME. Pour cette raison, nous sommes en train de réfléchir au paiement de l'usage du certificat pour ce segment particulier des entreprises.

Jean-Paul FIGER

Quelles ont été les conséquences de la bulle Internet sur l'industrie du logiciel ?

Michel ROCHER

L'industrie du logiciel a radicalement changé en l'espace de quelques années. La bulle boursière du Nasdaq a éclaté en mars 2000. Cette bulle a duré plus de cinq ans et a engendré dans sa course d'autres bulles (bulle de salaires, bulle de *capital riskers* indépendants, bulle des entrepreneurs créant des entreprises sans substance, etc). Une bulle a également concerné l'industrie du logiciel. Jusqu'en 2000 inclus, les acheteurs devaient combler un déficit en matière de logiciels. Depuis 2001, la situation a changé : s'il reste un déficit, le problème principal tient au fait que les acheteurs rencontrent des difficultés à assimiler les logiciels dont ils ont fait l'acquisition. Ces difficultés peuvent peser sur le déploiement des applications, sur l'utilisation correcte de ces logiciels ou encore sur le retour financier attendu par ces applications nouvelles du système. C'est ce changement dans la perception des acheteurs qui a, sans doute, bouleversé l'équilibre du marché commercial du logiciel, l'équilibre des prix, et donc l'équilibre des pouvoirs.

Jean-Paul FIGER

Où se trouve le nouvel équilibre ?

Michel ROCHER

Le nouvel équilibre propose toujours un avantage au vendeur qui propose l'offre la moins chère. L'industrie du logiciel doit relever un défi colossal en matière d'innovation : nous ne sommes peut-être aujourd'hui qu'à la moitié du chemin et d'importantes innovations restent encore à inventer. En particulier, des progrès restent à faire pour relier les briques de logiciels entre elles. Il existe aujourd'hui un besoin et donc un espace pour innover.

Quelle est l'équation économique qui permet d'innover ? Je ne crois pas qu'il soit malsain qu'une start-up ne finance pas sa R&D par son compte de résultats. Elle peut conduire des opérations d'augmentation de capital qui ne seront jamais remboursées. Ce capital permettra de financer la R&D tandis que l'équilibre économique des opérations commerciales, pourtant incontournable, deviendra un exercice difficile. Dans ce contexte, le seul conseil que je puisse donner aux entrepreneurs est d'apporter de la valeur afin que l'utilisateur choisisse effectivement l'offre la meilleure, c'est-à-dire la leur.

Jean-Paul FIGER

Patrick Dailhé, partagez-vous cette vision ?

Patrick DAILHE

Les logiciels libres ont aujourd'hui trouvé leur place opérationnelle dans de grands systèmes d'information comme Copernic. Le ministère des Finances est en pointe en France dans ce domaine en collaboration avec d'autres partenaires. Cette utilisation de briques de logiciels libres dans les grands systèmes repositionne les grands acteurs du marché, notamment Microsoft. Cette entreprise est aujourd'hui obligée de reconquérir certains de ses clients. Cette rupture bouleverse le modèle

économique du logiciel : nous assistons à une nouvelle redistribution des cartes sur ce marché dans laquelle nous nous précipitons car nous y avons aussi un intérêt.

Jean-Paul FIGER

Puisque nous abordons la question des logiciels libres, passons à une nouvelle question de notre sondage en temps réel. Elle est la suivante.

Quel est le statut des « logiciels libres » dans votre entreprise ?

- *encouragés : 25,9 % ;*
- *tolérés : 31,1 % ;*
- *interdits : 24,4 % ;*
- *ne sait pas : 18,5 %.*

Michel ROCHER

Je souscris au résultat de ce vote. Linux a bénéficié, avec raison, d'un développement colossal qui a précédé le premier dollar d'investissement sur cette société. Linux a aussi bénéficié de tous les investissements en *operating systems* réalisés depuis le milieu des années 60, mais aussi de l'investissement sur Multix qui est l'une des sources d'Unix et de Linux. Après 30 ou 35 ans de développements et de recherches, il n'est pas étonnant que l'industrie du logiciel ait réussi à faire émerger un logiciel libre comme Linux. Il reste cependant encore un fort besoin en innovations même s'il reste difficile de développer des logiciels, notamment en raison de leur coût en R&D. Je pense donc qu'il faut garder le sens de ce qui peut être gratuit : s'il existe une place pour un logiciel comme Linux, il existe manifestement aussi une place pour d'autres logiciels payants.

Philippe DEWOST

Il y a un an, les Chinois ont annoncé qu'ils trouvaient indécents de produire 70 % des lecteurs de DVD vendus dans le monde tout en devant s'acquitter de royalties d'un montant de 7 dollars pour chaque encodeur Empeg 2. Considérant sa capacité de production et la croissance de son marché domestique pour ce type d'équipements, la Chine a pris la décision de développer son propre Codec et donc son propre format. Par ailleurs, alors que les prévisions tablent sur un doublement du marché mondial des PCs grâce à l'explosion de la consommation chinoise, la Chine a également décidé de réfléchir au développement de son propre *operating system*. Or il suffit que la Chine mobilise 2 000 à 3 000 de ses ingénieurs pendant deux ou trois ans tout en capitalisant sur des souches Linux disponibles pour qu'elle soit capable de créer un *operating system* permettant de répondre aux besoins de son marché intérieur.

Cette attitude de la Chine doit nous faire prendre conscience de la prégnance et de l'enjeu du logiciel. France Télécom juge cette question fondamentale considérant que le logiciel est, à la fois, le lieu de la création de la valeur pour les nouveaux services et la conquête de nouveaux clients et le lieu le plus dangereux pour un opérateur traditionnel de télécommunications lequel risque alors une désintermédiation complète. L'autre enjeu du logiciel porte sur la scalabilité. Google est, par exemple, un modèle de scalabilité absolue.

Ainsi, pour identifier les ruptures introduites par les technologies, nous devons certainement distinguer les *pure players*, dont Google fait partie, et les industries pour lesquelles Internet est un facteur d'amélioration de la productivité ou un facteur d'extension de leur couverture ou de leur audience. Selon cette définition, Google est résolument un *pure player* car ses coûts fixes représentent 99 % de ses opérations. Par conséquent, dès lors que son offre de service est la meilleure du marché et que sa couverture s'étend, Google peut augmenter mécaniquement sa profitabilité opérationnelle.

Skype est certainement l'exemple qui illustre le mieux la mutation en cours. Chez France Télécom, nous ne pensons pas que Skype se substituera durablement et massivement aux usages de téléphonie simple. Nous savons que Skype va apparaître sur des appareils portables, notamment sur des PDA Wifi. Toutefois, le marché actuel du PDA Wifi, compte tenu de son prix, n'est pas une préoccupation majeure pour France Télécom même si son développement nous interroge. Nous pensons cependant disposer d'un peu de temps pour nous préparer à répondre à cette offensive. Skype montre que le rapport de puissance de calcul et de puissance de traitement de l'information entre le cœur de réseaux et sa périphérie est en train de basculer. Je pense que ce rapport a basculé entre 1999 et 2000 avec l'explosion du marché du PC et l'émergence des téléphones mobiles intelligents. A la périphérie de nos réseaux, il existe effectivement une très importante puissance de calcul, très souvent inutilisée, qui permet à un modèle comme Skype d'atteindre l'ultra-scalabilité.

Jean-Paul FIGER

Il vous appartiendra cependant de réagir vite car il existe déjà des téléphones de type Skype sans PC à 65 dollars !

Philippe DEWOST

Encore faut-il proposer une facturation qui inspire confiance aux consommateurs et proposer un annuaire qui autorise un réel développement. Nous sommes cependant parfaitement conscients de l'ampleur que peut prendre cette innovation et France Télécoms.

Guy de SWINIARSKI

Avant de poursuivre nos échanges, je vous propose de vous donner lecture de quelques questions écrites recueillies dans la salle. Il s'agit en l'occurrence davantage de remarques que de questions. « *Il ne faut pas confondre logiciel libre et logiciel gratuit : les logiciels libres peuvent coûter plus cher que les logiciels propriétaires, notamment en termes de support* ». « *Microsoft n'a-t-il pas oublié que les outils doivent permettre une simplicité d'usage ?* », « *Il ne faut pas oublier qu'Internet est aussi une nouvelle forme de pollution (virus, spam, etc)* ».

Jean-Paul FIGER

Pour compléter ce panorama, je vous demande de répondre à la question suivante de notre sondage.

Pensez-vous qu'Internet permette de rapprocher l'administration et les services publics des besoins des citoyens ?

- *oui, fortement* : 65,2 % ;
- *oui, un peu* : 27,5 % ;
- *non, pas vraiment* : 5,8 % ;
- *non, pas du tout* : 1,4 % ;
- *sans opinion* : 0 %.

Cette même question a été posée à l'occasion d'une enquête menée sur l'*e-administration* auprès d'un panel de Français. Les résultats de ce sondage TNS Sofres mené entre les 2 et 13 juillet 2004 a donné les résultats suivants :

- *oui, fortement* : 23 % ;
- *oui, un peu* : 43 % ;
- *non, pas vraiment* : 13 % ;
- *non, pas du tout* : 10 % ;
- *sans opinion* : 10 %.

D'après les résultats du vote, les participants de la salle sont plus optimistes que la moyenne des Français.

Patrick DAILHE

Nous suivons de près l'opinion des contribuables sur les services que nous délivrons dans le cadre du projet Copernic au travers d'enquêtes réalisées plusieurs fois par an par des instituts de sondage. Ces enquêtes nous donnent des éléments sur la notoriété et la satisfaction à l'égard de nos services. Les résultats de ces enquêtes corroborent d'ailleurs les résultats de cette consultation en temps réel. En effet, les Français considèrent que l'utilisation des téléprocédures permet de rapprocher l'administration des citoyens mais, utiliser les téléprocédures, c'est aussi participer à la modernisation de l'Etat.

Philippe DEWOST

Pour déployer ces systèmes, encore faut-il savoir gérer les exceptions. Je suppose cependant que la simplification des procédures ne permet pas toujours de répondre à tous les cas de figure. Si vous supprimez l'interface du guichetier, comment allez-vous parvenir à traiter les exceptions ou les cas particuliers pour lesquels les informations disponibles sur le site Internet du ministère sont insuffisantes pour remplir le formulaire ?

Patrick DAILHE

Le bouquet de services offert *via* Internet ou *via* la plate-forme téléphonique n'entraîne pas une suppression de la relation entre le contribuable et les agents de l'administration fiscale. Ces téléprocédures permettent néanmoins de simplifier la relation et de la dématérialiser. En revanche, quand il s'agit de résoudre une situation plus complexe, le face à face entre l'utilisateur et l'agent de l'administration reprend toute sa place. Sur ce plan, on ne peut pas parler de fracture numérique. Il y a, au contraire, cohabitation entre les services délivrés sur les canaux numériques et les services délivrés de manière plus traditionnelle.

Jean-Paul FIGER

Je vous propose de répondre à une autre question de notre sondage.

Pensez-vous que la DSI permet à votre entreprise de faire des économies ?

- *oui, fortement* : 27,5 % ;
- *oui, un peu* : 25,4 % ;
- *non, pas vraiment* : 24,6 % ;
- *non, pas du tout* : 12 % ;
- *sans opinion* : 10,6 %.

Patrick DAILHE

Les résultats de ce sondage peuvent être regardés à l'aune des résultats d'une enquête menée par le Cigref avec Mac Kinsey, il y a deux ans. D'après cette étude, les systèmes d'information doivent sortir d'une logique de coût qui vise à minimiser les coûts informatiques pour passer à une logique d'investissement et de rentabilité de cet investissement. Cependant, toutes les entreprises ne sont pas matures à cet égard : beaucoup d'entre elles continuent d'approcher l'informatique sous le seul angle des coûts même si de plus en plus d'entreprises approchent désormais l'informatique comme un outil permettant de créer de la valeur. Toutefois, encore beaucoup trop de dirigeants, même dans les très grands groupes, considèrent qu'il faut mener une politique de *cost cutting* s'agissant des dépenses informatiques plutôt que de considérer l'informatique comme un investissement producteur de valeur. Le projet Copernic mené par Bercy est, à ce point de vue, un projet mature qui vise la création de valeur. Dans le cadre du Cigref, d'autres entreprises commencent à basculer dans cette logique.

Jean-Paul FIGER

Je vous propose maintenant de laisser la parole à la salle pour quelques questions orales.

De la salle

Pendant la bulle Internet, nous avons assisté à une grande créativité dans la manière d'évaluer les start-ups. Comment évalue-t-on ces entreprises aujourd'hui ?

Michel ROCHER

En mars 2000, sur le Nasdaq, pour un signal de 1, l'erreur était comprise entre 2 et 3. Cependant, il faut se souvenir que le Nasdaq est un ensemble composé de plusieurs milliers de sociétés tandis que le CAC 40 ou le Dow Jones ne regroupent que quelques dizaines de sociétés. La présence de plusieurs milliers de sociétés au sein du Nasdaq a donc permis d'amortir le phénomène. Ce n'est donc pas avec un multiple de 2 ou 3 que nous pouvons apprécier justement l'ampleur de cette « folie boursière ».

Aujourd'hui, nous pouvons considérer que nous sommes sortis de cette bulle boursière. Dans ce contexte, il est probable que certaines sociétés, dont le chiffre d'affaires est en croissance mais dont les résultats financiers ne sont pas suffisants, soient surcotées. Ce phénomène perdurera certainement car le marché boursier laisse libre cours à des comportements irrationnels. En revanche, pour les entreprises réalisant un chiffre d'affaires d'un million d'euros, nous pouvons raisonnablement appliquer des multiples semblables à ceux que nous appliquons à des sociétés cotées de taille plus modeste. Nous cherchons donc à nous rapprocher de multiples que le marché boursier reconnaît.

De la salle

Considérez-vous qu'il est possible d'appliquer des multiplicateurs négatifs ?

Michel ROCHER

Non. Il convient d'utiliser des multiplicateurs de chiffre d'affaires et des multiplicateurs de comptes de résultats. Je crois qu'une entreprise innovante peut véritablement voir sa valeur reconnue même si cela reste difficile. Par exemple, la start-up One2Team, qui emploie 12 personnes et qui a été créée il y a quatre ans, réalise en 2004 un chiffre d'affaires de 1,4 million d'euros. Sa rentabilité des 12 derniers mois atteint 2 %. Cette société est un exemple positif que nous devons chercher à faire croître.

Toutefois, je reste convaincu que certaines innovations très importantes en termes de R&D ne peuvent être rentables à court terme. Pour ces innovations, nous sommes condamnés à accepter une perte. Toutefois, cette acceptation de la perte doit être plus sévère chaque année voire chaque trimestre. Cela étant, nous pouvons affirmer que les sociétés qui affichent des pertes ne sont pas rationnellement évaluées.

Jean-Paul FIGER

Il faut rappeler que les premiers *venture capitalistes* ayant investi dans Google sont partis car le démarrage était trop lent. Ensuite, Google a rencontré beaucoup de difficultés pour convaincre de nouveaux investisseurs disposés à les aider.

Philippe DEWOST

Amazon est un autre modèle qui a survécu à l'éclatement de la bulle tout en étant financé par cette même bulle. Cette société est aujourd'hui présente sur le marché car les conditions financières d'hier lui ont permis de soutenir des pertes colossales pendant plusieurs années, c'est-à-dire le temps que les coûts fixes se réduisent et que les opérations prennent le relais. Ce même modèle de développement ne pourrait pas naître dans les conditions actuelles du marché. Aujourd'hui, les conditions de marché ne sont pas réunies pour financer une telle aventure.

De la salle

Monsieur Dewost a affirmé que tout avait un coût et que nous finirions par payer, par un moyen ou par un autre, cette gratuité. J'ajoute, pour ma part, que tout ce qui est gratuit est gaspillé ! Dans ces conditions, comment faire pour qu'Internet ne soit pas un moyen déguisé de perdre son temps ?

Philippe DEWOST

En France, le jeu concurrentiel porte sur une offre de débit toujours plus élevée pour un prix constant. A cette occasion, je souhaite saluer notre concurrent Free qui n'est pas la société la plus agressive dans cette course ni sur le plan tarifaire ni sur le plan de la communication. Free propose une gamme tarifaire stable, mais continue d'enrichir son offre. La guerre commerciale est menée par les autres acteurs qui tendent à détruire la valeur sur le prix facial du mégabit/seconde.

Les promesses de dématérialisation des opérations, de connexion illimitée, ou encore de rentabilité ne peuvent être tenues que si l'utilisateur lui-même s'engage à devenir un acteur du système. C'est selon cette logique qu'ont été développés les logiciels libres, les coûts fixes ayant été partagés entre un très grand nombre de développeurs. Cependant, au sein d'une entreprise, les coûts variables existent et perdurent car il n'y a pas de possibilité de transfert.

La question de la gratuité renvoie à la contribution qu'est capable d'apporter chaque consommateur pour devenir un acteur du système. Nous en avons eu une illustration avec l'immense succès des pages personnelles. France Télécom s'est montré prudent dans cette approche craignant que sa responsabilité d'éditeur soit en jeu. Cependant, nous devons reconnaître aujourd'hui que quelques personnes ont pu profiter de cette possibilité qui leur était offerte pour faire part de leurs passions et partager leurs connaissances avec d'autres. Ainsi, des communautés d'intérêt ont pu se créer. Le rôle dévolu à l'utilisateur d'Internet a donc fortement crû sans pour autant que nous ayons eu à lui demander.

De la salle

Il faut noter une contradiction : une majorité des participants de cette salle exprime le besoin de se connecter très régulièrement à Internet tout en se demandant si la DSI est capable de faire faire des économies à leur entreprise. Je m'étonne surtout que 90 % des participants ait réussi à trouver une réponse pertinente à cette dernière question. En effet, demander si la DSI peut être un facteur d'économie revient à adopter un comportement schizophrène.

Patrick DAILHE

Je pense effectivement que la question de savoir si la DSI peut être un facteur d'économies n'est plus une question d'actualité. Il est aujourd'hui préférable de travailler à l'optimisation de la production de valeur.

Jean-Paul FIGER

Je vous remercie.