

X^e Rencontre annuelle du G9+

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Sommaire | 1 |
| Introduction | 2 |
| L'informatique à la maison plus novatrice que dans l'entreprise : pourquoi ?..... | 4 |
| Blogs, wikis et autres réseaux participatifs : au placard le marketing de papa ? | 18 |
| The Next Wave of IP-Based Communications | 31 |

Introduction

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

C'est toujours avec un grand plaisir que l'Association des Ingénieurs Arts et Métiers accueille la rencontre annuelle du G9+.

Il y a vingt ans, l'industrie a connu un grand bouleversement en évoluant de la manufacture de produits à l'ingénierie de systèmes. Le G9+, qui réunit désormais seize grandes écoles, est au cœur de ce mouvement depuis onze ans et pour longtemps encore. Je cède la parole à son Président, Gilbert Cristini.

Gilbert CRISTINI, Président du Comité d'organisation

Je remercie Michel Harmant pour la chaleur de son accueil et vous souhaite à mon tour la bienvenue à cette onzième rencontre annuelle du G9+.

Je ne présenterai ni la genèse ni les animateurs de ce club, l'ensemble de ces informations figurant dans le dossier participant. Je souhaite simplement dresser un rapide bilan de nos activités depuis notre dernière rencontre, le 12 octobre 2005, puisque le G9+ organise, outre son grand rendez-vous annuel, des réunions débats tout au long de l'année.

Depuis un an, nous en avons ainsi tenu vingt-trois, sous forme de conférences débats, dîners débats ou tables rondes, et elles ont réuni entre trente et cent soixante-douze participants. Pour donner quelques exemples des thèmes abordés, je citerai la dernière réunion de fin septembre sur « Internet et la cybercriminalité », ainsi que la prochaine, co-organisée par l'EM Lyon et les Arts et Métiers, le 7 novembre prochain sur le phénomène du *podcast*. Nous traiterons ultérieurement, à l'initiative de Centrale, du Web 2.0 et de son application sur le marché français, ainsi que de la relation client/fournisseur dans les grands projets, à l'instigation de Supélec. Ces débats sont, je le rappelle avec insistance, ouverts à toutes et à tous. Chacun peut en prendre connaissance sur le site www.g9plus.org.

Notre onzième rencontre annuelle sera pour sa part composée de trois parties : deux grands débats et une intervention de clôture qui, pour la première fois, sera confiée à une personnalité internationale, Sir Terence Matthews.

Le premier débat sera animé par Jean-Paul Figer, *chief technology officer* chez Capgemini et Président, au sein de notre assemblée, du groupe X Informatique. Je salue au passage la contribution des X à la rencontre 2006 puisque, avec plus de trente participants, ils constituent la plus importante délégation, devant Centrale, Supélec, HEC et l'EM Lyon.

Jean-François Vermont, créateur il y a plus de vingt ans de PFLS, société spécialisée dans les relations clients, animera le second grand débat. Au sein du G9+, il est le Président de HEC Multimédia et Systèmes d'information.

Michel Olive, Supélec, consultant et Vice-Président du groupe professionnel Supélec Informatique et Télécoms, aura le privilège d'accueillir Sir Terence Matthews. Je signale en outre que Jean-Paul Cossart, lui-aussi Supélec, assurera la traduction simultanée de cette intervention. Des casques seront mis à votre disposition.

Enfin, Jean-François Perret, Directeur Général de Pierre Audoin Consultants, animateur du groupe professionnel N7 Informatique et Télécoms, recueillera vos questions écrites et les synthétisera avant de les transmettre aux intervenants.

Didier Emig, encore un Supélec, assurera le reportage photo de la rencontre. Jacques Hetzel (Arts et Métiers) veille sur la logistique et Claude Durant (Mines) conclura notre matinée.

Depuis la première rencontre, nous utilisons un extraordinaire outil de démocratie directe : le vote électronique. Je salue d'ailleurs son promoteur, Jean-Pierre Fargette, ici présent. Sur question posée par l'animateur, ce système permet de recueillir les réactions de la salle et de les projeter en temps réel.

Pour nous entraîner à cet exercice, je vous soumetts quelques questions qui nous permettront de faire connaissance.

Quelle est votre formation initiale ?

- *scientifique et technique* : 62,6 % ;
- *business et management* : 25,9 % ;
- *autres (Sciences Po, littéraire, artistique)* : 9,4 % ;
- *franchement, je ne sais plus* : 2,2 %.

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

- *pire qu'en 2005* : 15,7 % ;
- *identique à 2005* : 36,6 % ;
- *meilleure qu'en 2005* : 38,1 % ;
- *franchement, je patauge* : 9,7 %.

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

- *pire qu'en 2005* : 5,8 % ;
- *identique à 2005* : 31,9 % ;
- *meilleure qu'en 2005* : 57,2 % ;
- *franchement, je patauge* : 5,1 %.

Selon vous, le prochain président de la République française sera :

- *Ségolène Royal* : 27,9 % ;
- *Nicolas Sarkozy* : 33,6 % ;
- *Un autre candidat de l'opposition actuelle* : 7,9 % ;
- *Un autre candidat de la majorité actuelle* : 11,4 % ;
- *Alors là, je suis sec* : 19,3 %.

Merci de vous être prêtés à ce petit jeu de mise en jambes. Je cède maintenant la place à Jean-Paul Figer pour le premier débat. Bonne matinée !

L'informatique à la maison plus novatrice que dans l'entreprise : pourquoi ?

Participent à la table ronde :

Maryvonne CRONIER, directrice des systèmes d'information, Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAM TS)

Jean-David CHAMBOREDON, partner, 3i (réseau international de capital investissement)

Didier LAMBERT, directeur des systèmes d'information, Essilor ; président du Club informatique des grandes entreprises françaises (Cigref)

Jean-Fabrice MATHIEU, directeur général, groupe Poliris (SeLoger, ImmoStreet)

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

Jean-Paul FIGER

Suivant la tradition, la première table ronde est consacrée à la technologie et aux outils informatiques. Ces trois dernières années, nous nous sommes surtout consacrés à l'internet, du fait de l'importance de son extension. Nous nous consacrerons aujourd'hui à la question de l'informatique domestique, plus innovante que l'informatique d'entreprise. Nos intervenants vont, dans un premier temps, se présenter en quelques mots. Un débat s'ensuivra. Vous avez la possibilité de poser des questions écrites qui seront collectées par des hôtes et synthétisées par Jean-François Perret. A vos questions s'ajouteront celles des internautes qui ont été déposées sur le blog. La dernière partie de cette table ronde sera consacrée à un échange entre la tribune et la salle ainsi qu'à quelques votes électroniques.

Je vais, en premier lieu, vous présenter les intervenants :

Didier Lambert fut enseignant en mathématiques pendant six ans. Reconverti dans l'informatique, il a exercé sept ans à l'UAP, deux ans comme consultant chez Deloitte, Haskins and Sell puis dix ans comme DSI et Directeur des activités de Conseil chez Digital Equipement France. Il est, depuis douze ans, le DSI du groupe Essilor. DSI de l'année 2004, il vient d'être élu président du Cigref.

Didier LAMBERT

Je n'ai pas grand-chose à ajouter à cette présentation. En tant que DSI et que président du Cigref, qui regroupe 125 DSI de grandes entreprises françaises, je suis très préoccupé par la fracture qui s'opère entre les utilisations personnelle et professionnelle des technologies de l'information.

Jean-Paul FIGER

Deuxième intervenant, Jean-David Chamboredon est un X 82. Il a débuté sa carrière par quatorze années d'intégration de systèmes à Capgemini, entreprise pour laquelle il a créé le Telemedia Lab dans la Silicon Valley. Il a ensuite rejoint l'industrie du capital risque chez Europatweb, puis comme *partner* chez Viventures. Il dirige aujourd'hui la *technology business team* de 3i.

Jean-David CHAMBOREDON

Cela fait sept ans que je travaille dans le capital risque, qui consiste à repérer de jeunes sociétés innovantes et à les accompagner financièrement dans leur développement.

Jean-Paul FIGER

La troisième intervenante est Maryvonne Cronier. Titulaire d'une maîtrise de mathématiques, elle a rejoint une société de services avant d'intégrer Bull, en 1973. Elle y a accompli une grande partie de sa carrière, dans la R&D puis dans l'informatique. Après en avoir dirigé l'informatique interne, elle a rejoint l'assurance maladie. Elle est aujourd'hui DSI de la CNAM TS et administratrice du Cigref.

Maryvonne CRONIER

Je suis également administratrice de l'Association Française d'Audit et de Conseil Informatiques (AFAI). Ma carrière est effectivement entièrement consacrée à l'informatique. Je ne suis pas issue d'une grande école, ce qui prouve qu'il est toujours possible de réussir par la filière universitaire. L'avantage d'une carrière complète dans l'informatique est la connaissance de tous les aspects du métier. J'avoue que l'informatique domestique me semble plus complexe que celle de la CNAM, surtout lorsque les jeux des enfants exigent des composants de plus en plus performants.

Jean-Paul FIGER

Notre dernier intervenant est Jean-Fabrice Mathieu, HEC 88. Après avoir passé dix ans chez L'Oréal et Lancôme Duty Free comme Manager, tant à Hong-Kong qu'à Djakarta, Miami ou Paris, il a rejoint Kelkoo en 1999. Tout d'abord chargé du *marketing, business & development*, il en est devenu le PDG en 2004. Aujourd'hui, il est directeur général du groupe Poliris. Il a, en outre, été international de rugby pour Hong-Kong.

Jean-Fabrice MATHIEU

Au regard de ma fonction et de mes compétences, je suis sans doute le moins qualifié autour de cette table pour évoquer ce sujet. Cependant, je suis en contact avec le monde de l'innovation et de l'informatique depuis sept ans. Je profite de cette rencontre pour vous annoncer que le groupe Poliris devrait entrer en bourse avant la fin de l'année sur le marché Eurolist d'Euronext.

Jean-Paul FIGER

Après avoir fait connaissance avec nos intervenants, je souhaiterais que nous cernions le profil de la salle, à travers quelques questions.

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

- *Pas de connexion : 3,2 % contre 3,8 % en 2005 ;*
- *Par le téléphone commuté : 6,4 % contre 7,1 % en 2005 ;*
- *Une connexion permanente (ADSL, câble, autre) : 38,9 % contre 57,6 % en 2005 ;*
- *Une connexion permanente (ADSL, câble, autre)+ VoIP : 19,7 % contre 31,5 % en 2005 ;*
- *Une connexion permanente (ADSL, câble, autre)+ VoIP + TV : 31,8 %.*

Nous pouvons constater que la pénétration de l'ADSL dans l'assistance est encore plus importante que l'année dernière. Moins de 10 % de la salle ne dispose pas d'une connexion à haut débit.

Avant de poser la seconde question, je souhaiterais procéder à une brève présentation de la situation.

Selon le *Robert*, l'innovation est « *une technique nouvelle qui s'impose sur le marché* ». Nous pourrions également dire qu'une invention ne devient une innovation que lorsqu'elle rencontre un marché. Si nous comparons les techniques disponibles à domicile et dans l'entreprise, nous nous retrouvons face à la situation suivante :

A domicile :

- *Connexion par Wifi de 24 mégabits pour une famille ;*
- *Coût : 30 euros par mois ;*
- *Téléphone gratuit ;*
- *Des boites aux lettres gratuites de 2 gigaoctets ;*
- *Une messagerie instantanée ;*
- *200 chaînes de télévision ;*
- *Mise à jour automatique et gratuite des antivirus et des logiciels ;*
- *Auto-configuration du réseau ;*
- *Web 2.0.*

Dans l'entreprise Dans l'entreprise:

- *Connexion 4 mégabits pour 200 personnes ;*
- *Coût : 3 000 euros par mois ;*
- *Téléphone payant ;*
- *Des boites aux lettres de 20 mégaoctets à 500 euros par an l'unité ;*
- *Messagerie instantanée interdite ;*
- *Pas de télévision ;*
- *Equipes de supports à 1 000 euros par machine et par an ;*
- *Configuration manuelle du réseau ;*
- *Web 0.9.*

Devant cette situation, nous pouvons imaginer les difficultés des jeunes embauchés à s'intégrer dans un environnement informatique professionnel bien moins performant que leur propre matériel. Ma dernière question avant de lancer le débat sera la suivante :

Qui a publiquement déclaré récemment : «L'informatique des grandes entreprises se ringardise » ?

- *Didier Lambert, Essilor, Président du Cigref : 33,6 % ;*
- *Maryvonne Cronier, CnamTS, administrateur du Cigref : 6,7 % ;*
- *Jean-David Chamborédon, 3i : 8,1 % ;*
- *Jean-Fabrice Mathieu, Poliris : 2,7 % ;*
- *Jean-Paul Figer, Capgemini : 49,0 %.*

Contrairement à l'opinion majoritaire, il s'agit bel et bien d'un propos tenu par Didier Lambert devant l'assemblée générale du Cigref.

Didier LAMBERT

Je ne suis pas très fier de ce constat, étant Directeur informatique depuis vingt-deux ans.

Maryvonne CRONIER

L'informatique n'est pas plus ringarde que les gens qui travaillent dans l'entreprise. Si nous regardons la salle, nous ne rencontrons qu'une petite dizaine de femmes.

Didier LAMBERT

Je le déplore également. Il est vrai, pour en revenir à l'informatique, que le constat est alarmant. Malgré tout, nous n'arrivons pas à réduire la fracture décrite par Jean-Paul Figer. J'ai même tendance à croire que la situation s'aggrave. J'attends de la salle des solutions car je n'en trouve pas de façon évidente.

Jean-David CHAMBOREDON

Ce qui est innovant doit être plus facile, plus rapide et moins cher. La plupart des innovations que nous voyons apparaître émanent de petites entreprises, souvent rapidement absorbées par de plus grandes. C'est dans la Silicon Valley que j'ai rencontré ce type de « *food chain* ». L'innovation n'est plus dans l'aéronautique, par exemple, mais dans la téléphonie, où se concentrent dans un appareil toujours plus petit une caméra, du bluetooth, du Wimax, du Wifi, du GPS, du Java, des jeux et bien d'autres fonctionnalités. Cette technologie est accessible à moins de 100 dollars pour pouvoir pénétrer le marché chinois. Il ne s'agit plus de faire de grandes marges sur des appareils très coûteux mais de gagner quelques dollars sur des produits qui se vendront à des milliards d'exemplaires. Certes, peu d'entreprises parviennent à récupérer un dollar sur le produit vendu. Ce sont ces petites sociétés innovantes que nous essayons de repérer et d'aider. Si l'objectif est de vendre un produit aux entreprises, nous nous apercevons que les bénéficiaires sont bien moindres et qu'il faut plusieurs années pour convaincre cette clientèle. L'essentiel de l'argent investi aujourd'hui par le capital risque, partout dans le monde, est consacré aux marchés de particuliers.

Maryvonne CRONIER

J'ai effectivement l'impression que la fracture informatique entre le monde de l'entreprise et la sphère domestique s'aggrave. Par ailleurs, tout le monde désormais possède l'ADSL, achète sur internet par carte bleue et stocke des données à distance sans s'inquiéter de la qualité du cryptage. Cependant, si la Cnam, par exemple, propose le stockage des DMP (dossiers médicaux personnels) avec toutes les garanties de confidentialité, la méfiance et le blocage s'instaurent.

Je crains en outre que les générations qui intègrent aujourd'hui l'entreprise nous posent un véritable problème en matière de communication. Les messageries instantanées, les *chats* ou des systèmes comme Skype les ont habitués à obtenir des réponses immédiates à leurs interrogations. La véritable révolution du monde du travail me semble être là.

Didier LAMBERT

Je suis assez ancien pour avoir découvert la technologie dans l'entreprise avant de pouvoir l'acquérir à domicile. J'ai découvert le téléphone ou la photocopie dans le cadre

professionnel. A l'époque, rejoindre une entreprise donnait l'impression d'évoluer, de franchir des paliers. Aujourd'hui, j'ai des doutes sur la motivation des jeunes à rejoindre une entreprise qui les fera régresser technologiquement. Or la motivation est un élément essentiel du fonctionnement de l'entreprise. J'avais organisé, il y a quelques années, un GAD (générateur aléatoire de diversité). Nous avons demandé aux gens ce qu'ils laissaient à la porte de l'entreprise. La réponse la plus fréquente était : la créativité. C'est terrifiant. Aujourd'hui, la créativité s'opère dans des groupes utilisant l'image, l'instant et le travail collectif. Ce n'est pas ainsi que fonctionnent la plupart des entreprises. Je ne suis pas inquiet sur les innovations technologiques mais sur notre capacité à introduire dans l'entreprise ces nouveaux modes de travail.

Jean-Fabrice MATHIEU

En 1999, chez L'Oréal, les DSI interdisaient les mails sous prétexte que c'était un outil inutile. J'étais alors convaincu de leur incompétence mais j'ai partiellement évolué sur ce point. La direction générale transmet à son DSI une feuille de route et demande qu'il y ait le moins de risque possible pour l'entreprise. L'évaluation et la carrière du DSI se fera sur l'absence de problèmes rencontrés. Le DSI n'a donc aucune raison de prendre des risques et de s'aventurer dans des systèmes inconnus. Il va garder les mêmes prestataires, les mêmes logiciels et n'évoluera que lorsque d'autres auront déjà testé ces nouveautés.

La véritable innovation vient à mon sens de la rencontre entre une vision et des ressources techniques, humaines ou marketing. L'I-Pod, par exemple, est une grande innovation qui n'a été rendue possible que par le retour de Steve Jobs. Dès lors, la technique, les capitaux, les équipes et le management se sont trouvés rassemblés. D'une manière générale, ce n'est pas dans le fonctionnement opérationnel courant que peut se développer l'innovation mais dans des moments de rupture.

Maryvonne CRONIER

Cette analyse me semble réductrice. Au-delà de la fiabilité et de la sécurité des systèmes mis en place, les DSI sont également contraints par les coûts. Cela oblige à envisager des solutions innovantes. Dans le secteur public, les appels d'offres amènent rapidement à faire appel aux logiciels *Open source*. Se pose également la question des volumes. La CnamTS possède un parc matériel de 90 000 appareils, renouvelés par cinquième chaque année. Pour pouvoir mettre à niveau Vista, il faudrait cinq années, ce qui rendrait les systèmes obsolètes en permanence. La course à la performance ne permet pas d'aller vers ces solutions et oblige à se limiter aux clients légers.

Jean-Fabrice MATHIEU

Sauf votre respect, déployer Vista ne constitue pas une innovation. Il s'agit tout au plus d'une contrainte opérationnelle.

Maryvonne CRONIER

Je n'aborde pas la question de l'innovation mais celle, posée par l'intitulé du débat, de la fracture entre l'entreprise et le domicile. Le problème est effectivement que je vais offrir à l'entreprise un client léger, comme Linux, alors que de nombreux agents de la Cnam disposent de Vista à leur domicile.

Didier LAMBERT

Dans toute grande entreprise, le premier pouvoir d'un DSI est sa capacité de nuisance. Nous avons eu le cas à Essilor très récemment. Notre réseau a été totalement inopérant durant 18 heures. Cela représente un coût colossal, tandis qu'au domicile les nuisances sont moindres. Je ne crois pas à la régulation par les coûts, les budgets informatiques étant établis pour la plupart par différentiel. C'est le contraire d'une démarche innovante. Ce qui est important, dans l'appellation DSI, c'est le terme de « système ». Tout est interconnecté. Je suis par ailleurs convaincu que dans ces situations de blocage et d'inertie, les fournisseurs sont particulièrement responsables et sans doute volontairement.

Jean-Paul FIGER

Pour revenir sur ce qui a été dit par Maryvonne Cronier, nous pourrions nous interroger sur la nécessité pour l'entreprise de gérer ce qui est appelé « *personal computer* ».

Maryvonne CRONIER

Ce ne sont pas les employés qui achètent leurs ordinateurs professionnels. Il est vrai que l'interopérabilité ne fonctionne pas correctement et que le poids des éditeurs est très important. J'imagine aisément ce que représente pour Essilor 18 heures de panne de réseau. Si un seul des centres informatiques de la CnamTS cessait de fonctionner durant une nuit, ce serait 10 % des feuilles de soin journalières qui ne seraient pas remboursées, soit l'équivalent de plus de 3 % du budget quotidien de l'Etat. Ce genre de problème peut coûter très vite très cher à l'économie nationale.

Jean-David CHAMBOREDON

La question des fournisseurs et des DSI me semble intéressante. Les éditeurs de logiciels, que je connais bien pour avoir appartenu à plusieurs conseils d'administration, n'ont pas forcément tenu les promesses qu'ils avaient faites. Des millions de dollars ont été dépensés pour des solutions GRC qui n'ont jamais fonctionné. A l'inverse, nous avons assisté par la suite à une concentration des achats et à l'établissement d'une liste de fournisseurs agréés. Ce système ne permet pas la création de valeurs. L'entreprise du logiciel qui était une source importante d'innovation est aujourd'hui en faillite.

Didier LAMBERT

L'industrie du logiciel reste celle qui obtient le taux de marge le plus élevé.

Jean-David CHAMBOREDON

Les grandes entreprises font des marges importantes, pas les petites.

Didier LAMBERT

Nous sommes d'accord. Cette industrie possède deux paramètres fondamentaux. Le premier est une sensibilité très forte aux volumes. Le second est un « ticket de sortie » plus élevé que le « ticket d'entrée », ce qui rend les clientèles captives. SAP, Oracle ou Microsoft sont des entreprises qui ont un marché assuré de centaines de millions d'exemplaires. L'économie de marché actuelle est incapable de réguler le secteur du logiciel. Le Cigref essaye de faire

progresser la réglementation française et européenne. Si rien n'est obtenu aujourd'hui, nous serons, dans quelques années, face à deux éditeurs de logiciels.

Jean-David CHAMBOREDON

Le nombre de petites sociétés réalisant entre 5 et 20 millions de dollars de chiffre d'affaires est pléthorique. Cependant, les clients leurs reprochent d'être trop petites.

Didier LAMBERT

Nous l'avons dit, les DSI n'ont aucun intérêt à prendre des risques.

Jean-Paul FIGER

Je considère personnellement que les entreprises ne se sont pas mises en situation de résistance face aux fournisseurs. La valeur de l'informatique d'entreprise repose sur les données et leur conservation. L'objectif est de ne pas enfermer ces données dans un système verrouillé. Il est possible de ne pas disposer d'une seule solution. Si le réseau d'Essilor s'est arrêté durant 18 heures, l'entreprise a elle-même fragilisé le système en ne le confiant qu'à un seul prestataire. Le succès de l'informatique domestique repose sur une grande standardisation des systèmes qui permet une multiplicité de prestataires. L'entreprise, au contraire, tend à enfermer ses données dans un système propriétaire.

Jean-Fabrice MATHIEU

Du fait de l'absence de prise de risque, l'innovation qui était du ressort de l'entreprise est désormais aux mains des fournisseurs. Le DSI intègre des innovations qui ont déjà été testées. Certaines entreprises se mettent sciemment en rupture et vont au devant de l'innovation, comme Free. Peu importe l'opinion portée sur ses prestations, Free est allé se confronter à l'opérateur historique sur son cœur de métier. C'est une démarche sans doute plus aisée dans le cadre d'une *start up* que d'une entreprise installée avec un chiffre d'affaires important.

Maryvonne CRONIER

Le chiffre d'affaires n'est pas le seul élément important. Il est plus facile d'innover et de prendre des risques lorsque l'entreprise n'a pas de passé. L'existant joue un rôle considérable. Par ailleurs, nous avons tendance, en France, à ne pas prendre en compte le secteur public. Cependant, les appels d'offre sont un frein important à la pénétration des petites entreprises et à l'innovation. Le ticket d'entrée est trop élevé. La durée d'un appel d'offre est d'un an. Les grandes entreprises ont tout le loisir de procéder à du lobbying. Tant que ces problèmes ne seront pas réglés, les petites entreprises n'auront pas accès aux marchés publics.

Jean-David CHAMBOREDON

Aux Etats-Unis, la loi impose que 40 % des budgets publics aillent aux petites entreprises. En France, ce système en est à ses débuts et s'établit sur la base du volontariat.

Didier LAMBERT

Il me semble que l'informatique d'entreprise compte quatre points essentiels. Le premier point est l'usage personnel ou collectif de l'information, plus ou moins structurée : quel type

d'information ? à qui est-elle destinée ? Le deuxième correspond au socle de fonctionnement de l'entreprise : la finance, la logistique, la paie. Ces éléments ne sont pas forcément compatibles ou interchangeable. Il n'est pas question, sur ces données, de prendre des risques en termes de fournisseurs. Le troisième point concerne les applicatifs métiers de l'entreprise. Nous avons alors besoin d'innovations sur les produits, les process, l'organisation et les systèmes d'information. Il est très difficile de trouver des petites entreprises innovantes dans ces domaines. Concernant l'optique, nous ne serions pratiquement les seuls clients. Enfin, le quatrième point est l'infrastructure, qui doit faire fonctionner ensemble ces éléments divers, qui ont des évolutions et des logiques différentes. Par ailleurs, les critères d'interopérabilité de ces éléments sont nuls. L'informatique d'entreprise doit prendre en compte toutes ces données tout en développant son métier et en se donnant des capacités de concurrence plus élevées.

Par ailleurs, pour répondre à Jean-Paul Figer qui estimait que la panne de réseau d'Essilor était due à l'unicité de prestataire, je signale qu'au contraire l'incident s'est produit entre deux fournisseurs.

Maryvonne CRONIER

Je note que nous changeons de débat. La question de départ portait sur la différence entre l'informatique personnelle et d'entreprise, pas sur l'innovation.

Jean-Paul FIGER

Sur le blog du G9+, plusieurs internautes ont avancé quelques raisons à cette situation et la plupart ont été reprises dans vos propos. Nous allons maintenant évaluer votre capacité à convaincre l'auditoire à travers deux questions :

Pensez-vous que la DSI de votre entreprise intègre suffisamment vite les innovations technologiques ?

- *Oui, fortement : 7,6 % ;*
- *Oui, un peu : 28,5 % ;*
- *Non, pas vraiment : 31,0 % ;*
- *Non, pas vraiment : 25,3 % ;*
- *Sans opinion : 7,6 %.*

Quelle est la raison principale de la lenteur des évolutions de l'informatique dans les grandes entreprises ?

- *Le poids de l'existant : 42,9 % ;*
- *Il faut investir : 15,3 % ;*
- *L'accompagnement du changement : 27,6 % ;*
- *Pas de sanction immédiate : 13,5 % ;*
- *Sans opinion : 0,6 %.*

Jean-Fabrice MATHIEU

Nous pourrions ajouter que les services informatiques sont tenus par une feuille de route. Dans mon entreprise, par exemple, nous sommes 180 et souhaitons intégrer un CRM. J'ai parallèlement envie de déployer Skype et de migrer sur Exchange pour récupérer BlackBerry. Je ne peux pas tout réaliser, faute de ressources. Skype et BlackBerry devront être réalisés en 2007. Le problème se pose à une autre échelle chez Essilor ou à la CnamTS.

Jean-Paul FIGER

Cette raison peut être assimilée à la proposition n°2.

Didier LAMBERT

La situation est effectivement la même dans toutes les entreprises. Nous essayons de mettre en place des méthodes de criblage de projets afin de prendre en compte leurs coûts ou leurs retours. Nous n'avons pas tous les moyens de mesure nécessaires. Mesurer l'innovation avec un ROI n'est pas forcément opportun. L'intégration, dans ces méthodologies, du facteur risque bloque toute évolution. Une entreprise intégrée sur les systèmes d'information ne peut pas supporter 48 heures de panne de réseau. Nous n'avons pas aujourd'hui les méthodes qualité pour garantir la stabilité permanente des systèmes.

Par ailleurs, le capital humain, capital de connaissance, est présent dans toutes les entreprises. Lorsque je faisais partie du jury chargé d'établir le programme du BTS Informatique, je m'étais aperçu qu'il y avait beaucoup d'heures de comptabilité. Je m'en étais étonné et m'étais entendu répondre que l'Education nationale possédait beaucoup de professeurs de comptabilité. Dans les entreprises, nous connaissons la même situation. Les personnes qui ont été formées et qui maîtrisent une certaine technologie ont quelques réticences à en changer.

Jean-Paul FIGER

D'où vient l'innovation ? Ce fut jadis le génie humain, comme Edison, par exemple. Puis l'entreprise en devint le moteur et, désormais, il s'agit principalement du réseau. Si nous étudions les différentes étapes qui conduisent de l'idée à l'innovation, nous constatons que le réseau est très performant en amont, sur les questions de créativité, de feedback ou de combinatoire, mais très peu en termes de ressources et de déploiement. L'exemple de l'I-Pod montre que l'idée a émané du réseau, que le marché a choisi le MP3 et que l'entreprise a su déployer l'innovation. J'entends dire que l'entreprise est un frein à l'innovation, incapable de s'en saisir. Nous pouvons nous demander si la place naturelle de l'entreprise, qui consiste à mettre en place les ressources et à déployer l'innovation, ne risque pas d'être à son tour accaparée par le réseau.

Didier LAMBERT

L'I-Pod est une innovation fantastique mais qu'en faisons-nous aujourd'hui dans nos entreprises ? Linux est encore sous exploité. Nous pouvons nous demander si l'entreprise doit continuer à gérer les postes de travail.

Jean-David CHAMBOREDON

Je souhaiterais apporter une note d'espoir. Des millions de personnes contribuent au web 2.0. Ils écrivent, filment, commentent et partagent. C'est un phénomène imprévisible et extraordinaire. Que l'individu soit capable et ait envie de contribuer est une bonne nouvelle. Dans l'entreprise, cette envie demeure. La difficulté réside dans le système d'information qui est orienté sur les données et les process mais pas du tout sur les individus. Si ce système s'ouvrait à la contribution, les individus y trouveraient naturellement toute leur place.

Maryvonne CRONIER

Il me semble que le logiciel libre apporte une respiration dans l'entreprise. Sa pénétration est de plus en plus importante. Nous voyons, pour la première année, apparaître des logiciels applicatifs développés par la communauté. Les idées innovantes du réseau sont reprises.

Jean-David CHAMBOREDON

Je mettrais un bémol sur l'Open Source. Le logiciel libre a permis de remplacer un marché de quelques milliards de dollars par un marché de quelques centaines de millions. Cependant, le marché et la fonctionnalité préexistaient. La communauté a répliqué l'existant selon son propre modèle mais n'a pas créé d'innovation au sens technologique.

Maryvonne CRONIER

Il y a des innovations en termes de Business model et d'interopérabilité. Cela n'est pas forcément visible au niveau des investisseurs mais les opérationnels s'en aperçoivent.

Didier LAMBERT

Cette discussion est importante sur la définition de l'innovation. Dans les entreprises, l'innovation ne peut être que d'usage. L'innovation de l'Open Source réside dans les méthodes de travail des gens entre eux. En termes de communication, notamment, les innovations sont permanentes. Cependant, il est inenvisageable que les trois ou quatre leaders mondiaux de l'optique mettent en commun leurs R&D. Lorsque je travaillais dans l'informatique, les développeurs d'Unix émanaient d'IBM, d'Unisys ou de Digital. Ils avaient déjà modifié leur rapport à la communication et aux technologies. Aujourd'hui, n'importe quel baptême est filmé en caméra digitale et diffusée sur internet. Lorsque nous organisons une réunion, les comptes rendus sont établis sous format Word ou PowerPoint.

Jean-Paul FIGER

Dans la synthèse des questions qui m'est transmise par Jean-François Perret, je note des interrogations sur la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage comme freins à l'innovation et sur l'objectif de l'innovation dans l'entreprise. Nous allons maintenant ouvrir le débat avec la salle.

Thibault FAVRE

Je me demande si les problèmes d'innovation ne sont pas liés également à la manière dont la DSI est perçue par la Direction générale. Dans un grand nombre d'entreprises, la DSI est rattachée à la Direction administrative et financière.

Didier LAMBERT

La plupart du temps, la DSI est effectivement considéré comme une utilité. Tant que la Direction générale n'entend parler de rien c'est que tout va pour le mieux. Ce n'est cependant pas propre à l'entreprise. La France possède l'un des plus forts taux d'ADSL à domicile mais l'une des plus faibles proportions de DSI dans les Comités de direction.

Maryvonne CRONIER

Je ne sais pas si les problèmes d'innovation sont liés à la place de la DSI dans l'organigramme. Il faut distinguer, dans la DSI, l'usage et la technique. Il me semble qu'un bon DSI est quelqu'un qui est toujours en avance sur les composants mais qui ne les active qu'à la demande des utilisateurs. Il ne sert à rien de trop anticiper les besoins de l'utilisateur.

Didier LAMBERT

En France, le terme d'innovation est souvent associé aux produits. C'est une idée à combattre. Nous avons constaté en début de réunion que les littéraires étaient très peu représentés dans la salle. Je le regrette. Le PDG d'Essilor aime à qualifier la DSI de « R&D des services ».

Gilles GAMBIN

Nous avons évoqué l'accompagnement du changement. Il me semble que le problème réside dans la gestion du changement au niveau de la Direction générale, des directions utilisatrices, des utilisateurs, du DSI et des équipes SI.

Jean-Paul FIGER

C'est une remarque qui n'appelle pas de réponse.

Nicolas PIATON

Ma question s'adresse à Didier Lambert. Il ressort de ce débat que l'avenir sera plutôt triste. Nous n'avons pas évoqué, cependant, le phénomène Google, qui se distingue notamment par des architectures originales en termes de prix de revient. De nombreuses entreprises pourraient s'en inspirer.

Didier LAMBERT

A titre personnel, je suis un fanatique de Google. Cependant, c'est un système qui m'effraie lorsque ses développeurs annoncent que plus personne n'aura de secret. Concernant l'interopérabilité, nous ne sommes pas dans un système qui nous permette de passer selon nos envies d'Oracle à SAP ou à Microsoft. Certes, nous devons soutenir des systèmes comme Google mais je n'imagine pas de confier l'ensemble des données de l'entreprise à une société extérieure.

Nicolas PIATON

J'ai mal formulé ma question. Le concept de base de données est le même qu'il y a quarante ans. Cependant, nous trouvons aujourd'hui, sur des appareils de deux ou trois mille euros, une puissance de calcul et de stockage dépassant celle des plus gros ordinateurs d'il y a dix ans. L'innovation en termes d'architecture et de logiciel a fortement évolué pour les particuliers mais les propositions de Google peuvent également intéresser de grands éditeurs.

Jean-Paul FIGER

En termes de *legacy*, Google a indexé l'ensemble du web sans rien demander aux utilisateurs. Cependant, on peut chercher n'importe quoi sur le web mais rien dans l'entreprise.

Didier LAMBERT

Bien sûr que si. Essilor dispose d'un moteur de recherche sur l'intranet qui fonctionne de la même manière.

Jean-Paul FIGER

La manière de travailler de Google pourrait inspirer nos entreprises. Alors que nous discutons des heures pour savoir si nous devons mettre en place tel ou tel projet, Google essaie et juge sur pièce. Chaque salarié de Google qui a une idée la développe sans demander l'autorisation.

Didier LAMBERT

Je suis d'accord mais dans une entreprise comme Essilor, nous ne pouvons pas nous permettre de tester une idée en termes de gestion de commandes sans savoir si le système va ou non fonctionner.

Armand ABOAF

Il est clair que l'informatique domestique est plus performante que celle de l'entreprise. Avons-nous, selon vous, un espoir de convergence et à quelle échéance ?

Didier LAMBERT

Je pense qu'effectivement une convergence va s'opérer. Cependant, je prévois que les DSI vont connaître des difficultés. Nous allons voir apparaître de fortes tensions entre les DSI et les utilisateurs, ceux-ci pouvant imposer les usages domestiques contre ceux-là. Les entreprises connaîtraient alors des dégâts économiques et humains.

Maryvonne CRONIER

Sur le web 2.0, il faut distinguer l'aspect technique qui permet de travailler en désynchronisé et la partie sociétale, fondée sur les échanges. Cette seconde partie me semble la plus révolutionnaire en termes de méthodes de travail.

Jean-David CHAMBOREDON

Il y a cinq ans, personne n'imaginait qu'il serait possible de s'affranchir de Windows. Tout le monde était dans une impasse. Dans cinq ans, nous nous demanderons peut-être comment nous passer de Google.

Bertrand SCACHE

Les innovations dans l'informatique personnelle sont arrivées par des notions expérimentales. N'est-ce pas un moyen de faire accéder l'innovation dans l'entreprise que d'accepter des expérimentations sur un champ fonctionnel ou une sous partie de la population ?

Maryvonne CRONIER

Nous avons fait des expériences à la CnamTS. L'expérimentation des idées et des process fonctionne bien. Cependant les outils ne sont pas commercialisables en l'état. Nous devons

reprenre les concepts et réécrire entièrement. Il est difficile de faire comprendre au développeur qu'il doit adapter son produit à une échelle qui le dépasse.

Didier LAMBERT

C'est également le rôle du DSI que de proposer aux utilisateurs de développer des prototypes, charge à la Direction de les industrialiser. Aujourd'hui, un ingénieur R&D est également informaticien. Par ailleurs, chez Essilor, la DSI refait toutes ses interventions, à l'exception de la R&D informatique qui m'est un budget discrétionnaire.

Maryvonne CRONIER

Notons tout de même qu'un véritable travail de fond a été effectué depuis cinq ans dans les entreprises et que nous disposons aujourd'hui d'un socle capable d'accueillir toutes les évolutions.

Valérie LE BERRE

Monsieur Lambert disait que la créativité des personnes restait à la porte de l'entreprise. Comment faire pour franchir cette porte et pour que les individus puissent travailler ensemble sur de nouvelles idées ?

Didier LAMBERT

Je n'ai pas de recette miracle. Cependant, je pense qu'il faut récompenser l'échec valeureux. Si quelqu'un a pris des risques en voulant innover, il faut le récompenser même si l'expérience s'est soldée par un échec.

Jean-David CHAMBOREDON

L'être humain est un formidable intégrateur de sources et de données diverses.

Louis PETTEX SABAROT

Nous parlons beaucoup de l'avance de l'informatique personnelle. Est-elle, cependant, aussi certaine ? Nous qui sommes au fait des technologies, n'avons-nous pas une vision déformée de cette innovation domestique ?

Alain LENOIR

Ma question va dans le même sens. Je me demande si la rupture n'est pas davantage entre les générations qu'entre le domestique et le professionnel. Dans ce cas, le problème ne concerne pas que les DSI mais l'ensemble des managers. Qui, dans le foyer, utilise Skype ou la messagerie instantanée ? La rupture n'est donc pas sur les infrastructures mais sur les usages.

Didier LAMBERT

Je ne crois pas que ce soit un problème d'âge. Le Président honoraire d'Essilor est entré dans mon bureau, il y a dix ans, sans savoir ce qu'était le web. Deux jours plus tard, il avait ouvert son propre site. Il était alors âgé de 69 ans. Tout dépend de la motivation et de la curiosité intellectuelle.

Maryvonne CRONIER

Une étude montrait récemment qu'en demandant à des parents ce qu'était un blog, une très faible proportion savait répondre. En interrogeant leurs propres enfants, on s'apercevait que 98 % d'entre eux utilisaient les blogs. Cela dit, on constate une augmentation du nombre de webcams aux fins de contact avec la famille.

Jean-Fabrice MATHIEU

Qu'elle soit générationnelle, sociétale ou sociale, la fracture numérique existe. Il appartient aux pouvoirs publics et aux entreprises de mener les efforts nécessaires pour la réduire.

Didier LAMBERT

Il existe des mesures simples. Il est aberrant qu'en France les élèves aient obligation de rendre leurs devoirs écrits à la main jusqu'au lycée.

Jean-Paul FIGER

Merci à nos intervenants. Nos débats reprendront à 11 heures.

Blogs, wikis et autres réseaux participatifs : **au placard le marketing de papa ?**

Participent à la table ronde :

Gaël BONNIN, directeur du pôle d'excellence marketing, EDHEC

Nicolas BONTE, directeur général, Symantec France

Frédéric COLAS, président directeur général, SixandCo

Alexis HELCMANOCKI, directeur du pôle Télécom et IT Europe, IPSOS

La table ronde est animée par Jean-François VERMONT, directeur général, PFLS.

Jean-François VERMONT

En lisant le titre de cette table ronde, vous constaterez qu'il existe une petite filiation avec le premier débat de cette rencontre. Nous allons nous aussi nous interroger sur l'obsolescence de l'entreprise face aux nouveaux moyens de communication. Pour traiter le sujet, quatre intervenants se succéderont :

- Nicolas Bonte est le directeur général de Symantec France. Il évoquera son expérience et son approche en termes de marketing, notamment en *BtoB*. Il nous rappellera les fondamentaux qui font la réussite d'une politique de marketing ;
- Frédéric Colas, président directeur général de SixandCo, filiale de FullSix, donnera le point de vue d'une agence de conseil ;
- Alexis Helcmanocki, directeur du pôle Télécom et IT Europe chez IPSOS, nous permettra de sonder l'esprit des consommateurs ;
- Enfin, Gaël Bonnin, professeur à l'EDHEC, décrira sa vision des changements actuels et à venir.

Chaque invité interviendra durant une dizaine de minutes. Ils pourront ensuite échanger entre eux avant d'être interrogés par la salle. Avant de passer la parole à Nicolas Bonte, je souhaiterais poser à l'ensemble des personnes présentes la question suivante :

Pensez-vous que le marketing traditionnel sera remis au placard ?

- *Tout à fait : 21,3 % ;*
- *Pas du tout : 24,3 % ;*
- *Ca se discute : 54,4 %.*

Nicolas BONTE

Je suis allé consulter le blog hier soir et je n'ai pu lire que six commentaires. Ainsi, même pour les personnes présentes ici, ce mode de communication n'est pas encore entré dans les usages. Ce n'est pas non plus le cas chez Symantec.

Jean-François VERMONT

Pour être précis, il y avait sur le blog trois questions et deux réponses, celles-ci émanant des organisateurs du G9+.

Nicolas BONTE

Pour revenir brièvement au premier débat, je souhaite simplement signaler que lorsque j'ai commencé ma carrière je ne disposais pas non plus, dans l'entreprise, d'un matériel aussi performant que le mien propre. Je n'ai cependant pas été malheureux. Avec mes collègues nous avons pu faire évoluer les choses. Le point important est la capacité à intégrer de nouvelles personnes dans l'entreprise. Il est important d'intégrer des jeunes et de leur confier rapidement des postes stratégiques afin que les idées neuves puissent se concrétiser le plus tôt possible dans l'entreprise.

Symantec est un éditeur logiciel de taille moyenne. Le cœur de notre métier est la sécurité des données et la protection des informations. Notre organisation est segmentée sur cinq catégories. Les grands comptes et les très grands comptes sont deux catégories où nous privilégions le contact le plus direct possible avec nos clients. Notre force commerciale est en capacité de gérer des portefeuilles de un à quinze clients. Le marketing sera donc orienté sur des séminaires ou des événements ciblés autour des problématiques de ces entreprises. Le troisième segment de marché est le *mid market*, qui couvre entre 3 000 et 4 000 clients. Sur ce segment là, nous sommes également dans un marketing de proximité, relativement classique. Le quatrième segment est le SMB. Nous touchons environ 2 millions d'entreprises. Le rôle du marketing est de plus en plus important, la clientèle étant plus diversifiée. Enfin, le dernier segment de marché est le grand public. Le marketing est entièrement indirect et passe par un réseau de distributeurs, de chainistes et de magasins. La particularité de Symantec est un mode de commercialisation totalement indirect. Nous travaillons en mode collaboratif avec des partenaires ou des intégrateurs, puis avec des revendeurs à forte valeur ajoutée, des distributeurs et des grossistes.

Jean-François VERMONT

Merci de cette présentation. Avant de laisser la parole aux autres contributeurs, je souhaiterais savoir si les relations avec vos clients sont développées par un contact physique et téléphonique ou si vous utilisez d'autres moyens.

Nicolas BONTE

Nous essayons d'avoir une approche la plus directe possible. Nous utilisons évidemment de nouveaux outils, comme un extranet à destination de nos partenaires. Cependant, ceux-ci n'ont pas forcément le temps d'utiliser cet outil et se félicitent de la présence régulière d'un collaborateur de Symantec à leur contact. Quant aux blogs, ce sont des outils intéressants que je connais, pour ma part, très peu et qui mettront, me semble-t-il, du temps avant de pouvoir être réellement utilisés en termes de marketing.

Jean-François VERMONT

Cette approche physique du client est-elle efficace ?

Nicolas BONTE

Notre marge n'est pas très importante mais nous sommes sur des taux de croissance de l'ordre de 20 %. Nous ne sommes pas obligés de choisir entre nos différents segments de marché. Notre modèle fonctionne. Le chiffre d'affaires mondial est de 5 milliards de dollars et notre objectif est de doubler ce chiffre d'ici à 2010.

Frédéric COLAS

Je constate que les nouveaux moyens d'intégration, comme les blogs ou les wikis, n'ont pas forcément vocation à remplacer la proximité et la force de vente sur de gros clients. Deux avantages sont toutefois complémentaires à cette approche directe. Le nombre de visites étant limité, les nouvelles technologies permettent d'établir un contact plus régulier. Par ailleurs, elles donnent au client une certaine maîtrise de la relation. Chez Dell, par exemple, le client est totalement maître de sa commande. Rien ne remplace cependant le contact personnel lorsque c'est possible.

Nicolas BONTE

Je suis relativement d'accord mais le mailing, par exemple, est une utilisation des nouvelles technologies qui appartient à un marketing traditionnel. Pour ce qui est du modèle Dell, je ne suis pas véritablement convaincu de son efficacité.

De la salle

Symantec a racheté Veritas pour lequel j'ai eu à organiser un certain nombre d'événements à distance, sur le web. Veritas organisait des réunions pour présenter leurs produits à leurs clients et prospects. Nous avons organisé ces événements en Angleterre, en Allemagne et en France. Les événements anglais étaient des succès, les français ont été annulés pour la plupart pour manque de participants et les allemands se situaient entre les deux précédents. L'approche que Nicolas Bonte adopte est peut-être liée à la réticence des Français, malgré leur fort taux de connexions ADSL.

Jean-François VERMONT

Merci de cette évocation des différences culturelles.

Nicolas BONTE

Nous avons d'ailleurs relancé une série de séminaires techniques dans nos bureaux. Ces séminaires attirent du monde. Les gens préfèrent se déplacer plutôt que de se réunir en ligne.

Patrick GENIN

Mon entreprise, Valeur SA, est cliente de Symantec. Nous avons souhaité renouveler nos antivirus. Nous avons été débités mais le téléchargement ne s'est pas effectué. Nous avons essayé de corriger cette lacune et nous avons été renvoyés de site en site et de process en process. J'ai appelé l'assistance technique sans plus de succès. Cela fait donc quinze jours que nous sommes sans mise à jour. Sur la base de cette anecdote, ma question est la suivante : comment voulez-vous faire un bon marketing alors que les NTIC mises en place vous coupent du contact avec vos clients ?

Nicolas BONTE

Des difficultés sont effectivement apparues au niveau du grand public sur les renouvellements de protection. Ce service était externalisé et sera ré-internalisé prochainement. C'est un secteur essentiel de notre métier qui ne pouvait se contenter des prestations accomplies par notre sous-traitant. La réintégration de ce service dans Symantec nous permettra effectivement de nous rapprocher davantage de nos clients.

Jean-François VERMONT

J'ai l'impression que cette table ronde se transforme en blog vivant.

Frédéric COLAS

Les blogs et les wikis sont des outils de communication entre les entreprises et les consommateurs ainsi qu'entre les consommateurs eux-mêmes. Cela signifie que des communautés de consommateurs se forment. C'est un changement important dans l'ère du marketing car il renforce la pression sur les entreprises pour répondre à de tels dysfonctionnements. Soit ces échanges sont traités hors de l'entreprise, dans des forums *ad hoc*, soit l'entreprise elle-même décide de prendre les devants en créant son propre espace de discussion. Cette démarche peut être dangereuse mais il me semble que le plus gros risque est de se couper de ses clients. Lorsque l'I-Pod Nano a été lancé, les appareils se rayaient très facilement. Apple a été contraint par une communauté de consommateurs à trouver une solution.

Jean-François VERMONT

Je remercie Nicolas Bonte pour son intervention. Ayant omis de le présenter, je signale qu'il est ingénieur, diplômé d'ESME Sudria et qu'il a rejoint le monde de la vente dès sa sortie de l'école. Il a travaillé chez plusieurs éditeurs de logiciels comme Computer Associates, de petites entreprises innovantes et enfin Hewlett Packard avant de rejoindre Symantec.

Puisque Frédéric Colas a pris la parole, je propose qu'il intervienne à son tour. Diplômé de l'ESSEC 89, il a rejoint Procter & Gamble. En 1996, il y a créé, pour les Etats-Unis, le marketing interactif. Brièvement vice-président pour l'Europe de Sega, il est devenu partenaire chez FullSix, agence web, dont il préside la filiale SixandCo.

Frédéric COLAS

Comme vous l'avez signalé, j'ai commencé ma carrière chez Procter & Gamble qui est devenu l'un de mes plus gros clients. Il y a deux semaines, son Président Monde faisait une intervention devant l'équivalent américain de l'Union des annonceurs (UDA). Il a déclaré que pour rester en phase avec ses clients il fallait cesser de vouloir contrôler son marketing. Il a cité une publicité pour Pringles diffusée sur U-Tune et conçue par un jeune de 16 ans.

Nous sommes en train de vivre un changement d'époque, que ce soit en termes de vie quotidienne ou de marketing. L'ère du mass marketing s'efface peu à peu devant le numérique. Des acteurs majeurs comme Procter & Gamble ou TF1 doivent évoluer pour continuer à dominer le secteur. Ce changement se déroule sur trois niveaux. Au niveau des médias, nous assistons à une fragmentation des audiences. Le coût du GRP, unité de mesure du coût de la publicité, augmente fortement. Les loisirs se diversifient. Si les gens passent

autant de temps devant la télévision, ils la regardent différemment. Au niveau des consommateurs, on constate une meilleure éducation à la publicité et, par conséquent, un développement de l'esprit critique. Grâce aux blogs, aux wikis et aux forums, cet esprit critique peut s'exercer publiquement. Par ailleurs, grâce aux moteurs de recherche, ils ont la possibilité d'accéder au contenu des autres blogs aussi facilement qu'à la communication officielle des entreprises. Le troisième niveau concerne les clients qui souhaitent connaître le retour sur investissement de leurs dépenses publicitaires. Aujourd'hui, Procter & Gamble peut mesurer le retour sur investissement de chacune des opérations marketing.

Les blogs, les wikis et les forums changent également la communication entre les consommateurs eux-mêmes. La communication officielle perd son monopole d'information et d'impact sur les processus d'achats. Avant d'acheter un produit, le consommateur peut aller s'informer des opinions d'autres clients.

Nicolas BONTE

Cette intervention est intéressante mais concerne principalement le *BtoC* ou les grands panels de consommateurs.

Frédéric COLAS

Dans le marketing relationnel, nous sommes passés d'un contact direct à une relation interactive et multi canal. Ces deux marketing ont ceci de commun qu'ils partent de la marque vers le client en considérant ce dernier comme un individu isolé des autres. Or les nouveaux outils permettent une communication directe entre les clients. Cela crée une communauté qui devient elle-même une entité à part entière. Dans une entreprise, la relation n'est pas la même entre la direction et les employés selon qu'il existe ou non un syndicat. La prise en compte de ce troisième acteur modifie la communication. Un problème ne peut plus être dissimulé. Il sera forcément découvert et l'entreprise risquerait, par contrecoup, d'être taxée de mauvaise foi.

Georges FISCHER

Nous parlions tout à l'heure de la résistance à l'innovation des DSI et je me demande si celle-ci n'existe pas également pour les hommes de marketing. Je constate que de plus en plus de sites ne donnent plus accès à un contact direct par mail, sinon à travers un canal balisé. Par ailleurs, un fournisseur d'accès vient de poursuivre un internaute qui, sur un blog, l'avait traité d'escroc du fait de l'absence de réponses aux demandes d'assistance téléphonique.

Alexis HELCMANOCKI

L'internaute l'avait traité de « rigolo ».

Frédéric COLAS

Une étude réalisée aux Etats-Unis montre que la confiance des internautes face au contenu des blogs est inférieure à celle qu'ils accordent aux informations journalistiques et équivalente à celle qu'ils témoignent à la communication d'entreprise. Le consommateur ne croit donc pas aveuglément ce que chacun écrit dans son blog mais, à force de recherche, repère quelques personnes qui partagent ses jugements et sur les opinions desquels il va pouvoir s'appuyer. Poursuivre un client qui vous traite de « rigolo » n'est pas une bonne approche. Lorsque

l'industrie du disque poursuit les internautes qui pratiquent le peer-to-peer, on constate qu'elle n'obtient pas gain de cause. Aujourd'hui, aux Etats-Unis, c'est l'industrie elle-même qui s'apprête à mettre en place les systèmes de téléchargement. Les services clients reçoivent de plus en plus d'investissements de la part des entreprises. Soit on considère que répondre aux mails des clients représente une perte de temps, soit on estime qu'il s'agit d'un moyen d'échange et d'écoute. Je ne suis pas certain que sur le long terme la rupture des contacts avec le client soit favorable à l'entreprise.

Jean-François VERMONT

Pour des impératifs de temps je dois passer la parole à Alexis Helcmanocki. Titulaire d'un Master de l'Essec 89, il a commencé sa carrière chez Bolloré avant de s'orienter vers les études chez Statilogie, racheté par Atos. Il a ensuite fondé et dirigé Datatrader, racheté par Consodata. Il a enfin dirigé Buongiorno avant de rejoindre IPSOS.

Alexis HELCMANOCKI

Je ne suis absolument pas d'accord avec tout ce qui a été dit jusqu'à présent. Nous avons mené une étude auprès de 6 000 européens sur le thème des blogs et je vais, en avant-première, vous en communiquer quelques résultats. Je vais traiter exclusivement des blogs, pas des wikis. Ceux-ci consistent en un travail collégial de construction de connaissance, à l'instar de l'Encyclopédie de Diderot et d'Alembert.

Au niveau des blogs, la France est un pays très évolué. 90 % des Français savent ce qu'est un blog contre 50 % en Angleterre, 27 % les consultent, ce qui représente 19 millions de consommateurs, et 7 % en possèdent un. D'où vient le succès des blogs ? Le blog est à la confluence de deux phénomènes de société : face à l'hyper-choix, le consommateur a de plus en plus de mal à faire confiance au discours d'une marque ; la crédibilité des médias est dans une chute vertigineuse. 60 % des Français ont confiance en la presse écrite contre 20 % en Grande-Bretagne. Le terme de journaliste est un label très fort. Si le journaliste n'apporte plus la crédibilité attendue par le consommateur, celui-ci est enclin à faire sa propre presse. Le scepticisme face à la communication marketing ou à la presse procède du même phénomène. 50 % des Français, aujourd'hui, ont accès au haut débit. C'est un facteur nécessaire mais pas suffisant. Le blog répond à un véritable besoin sociétal : trouver de nouveaux canaux d'acquisition d'information. Pourquoi le blog est-il si fort en France ? Parce qu'il a été lancé par la radio Skyrock. Le but initial était de communiquer différemment avec les auditeurs. Cependant, 4 millions de bloggeurs en ont profité pour échanger des photos, faire des rencontres ou se transmettre des morceaux de musique piratés.

Je vois personnellement deux facteurs intéressants concernant les blogs. Il va y avoir un besoin de crédibilisation de l'émetteur. Jusqu'à présent, les interventions des auditeurs en direct sur une radio étaient toujours accompagnées de la présence d'un modérateur. L'une des raisons de succès d'E-Bay est son système de notation. La crédibilisation de l'émetteur est essentielle. Le second facteur est l'arrivée en France, à très court terme, du phénomène de class action, via les blogs. Les blogs sont un moyen très puissant pour que des consommateurs qui se sentent lésés puissent générer un contre-pouvoir. Il serait dommage que l'importance des blogs soit perçue par la société française à travers le prisme des actions juridiques qu'ils généreront et des millions d'euros qu'ils gagneront.

Nicolas BONTE

Je suis d'accord avec ce qui vient d'être dit. Mon intervention portait sur le *BtoB*, pas sur le *BtoC*. J'ai cependant toujours des difficultés à envisager la place du blog, demain, dans la relation d'entreprise à entreprise.

Alexis HELCMANOCKI

Que l'on évoque le *BtoB* ou le *BtoC*, le phénomène est le même. J'ai essayé de mesurer combien de consommateurs avaient donné un avis sur la marque Danone. Ils sont 2 850 000. Dans ce nouveau modèle, les avis consultés par les consommateurs n'émanent pas de l'entreprise. Aux Etats-Unis, les blogs *BtoB* sont redoutables. Ils ont conduit récemment au *blacklisting* d'une compagnie aérienne. Si une entreprise est constamment décriée sur les blogs, un client aura du mal à la recommander à ses collaborateurs ou à sa propre entreprise.

Nicolas BONTE

Quand vous évoquez les 19 millions de personnes qui consultent les blogs, avez-vous évalué une fourchette d'âge ?

Alexis HELCMANOCKI

Ce sont essentiellement des hommes de 15 à 45 ans.

Jean-François VERMONT

L'une des questions écrites qui m'ont été transmises demandait si le blog était un effet de mode ou un phénomène de long terme. Je pense qu'Alexis Helcmanocki a répondu.

Alexis HELCMANOCKI

Je n'ai indiqué que mon pressentiment.

Frédéric COLAS

Le seul effet de mode qui puisse exister concerne les personnes qui veulent ouvrir un blog sans s'interroger sur son utilité. C'est le même phénomène que le marketing viral ou que le *consumer generated advertising* des Etats-Unis qui consiste à faire faire la publicité par les consommateurs. Je ne vois cependant pas en quoi nous ne sommes pas d'accord, Alexis Helcmanocki et moi.

Alexis HELCMANOCKI

Nous ne sommes pas d'accord au sujet du viral. Cela n'a aucun rapport avec les blogs. Le viral est une invention marketing qui a pour objet d'élargir la cible à moindre coût. Le blog est une intervention du consommateur dans la vie publique. Je suis, notamment, en désaccord avec ce qui a été dit sur la crédibilité relative du blog. Lorsque nous souhaitons procéder à un achat impliquant, nous demandons conseil à nos amis. Le blog multiplie le nombre de personnes sollicitées. Le pouvoir du blog dans le processus d'information du client est encore sous-évalué en France.

Frédéric COLAS

Les chiffres que j'ai cités correspondaient à une étude américaine que je trouvais surprenante. J'avais l'impression que les blogs pouvaient créer un contre-pouvoir et qu'il n'y avait aucune raison pour que leur avis fût jugé moins crédible que celui des marques. Personnellement, en tant que consommateur, je fais davantage confiance aux blogs que j'ai repérés comme étant proches de mes jugements qu'aux marques. Cette étude allant à l'encontre de mes croyances, il me semblait intéressant de la citer.

Alexis HELCMANOCKI

Je possède des chiffres différents sur les Etats-Unis. Il me semble que les blogs ont été décrédibilisés parce que des marques se sont connectées, à couvert, sur des forums. L'agence Edelman a été prise en flagrant délit de triche sur un blog de Wal-Mart et ce scandale a fait l'ouverture de tous les journaux télévisés américains pendant plusieurs jours.

Valérie LE BERRE

Lorsque j'ai commencé ma carrière, j'ai appris que pour faire du marketing il fallait commander des études, notamment à IPSOS. Ayant moi-même travaillé à l'IFOP, je me demande si la viabilité de ces agences n'est pas remise en cause du fait de ce lien direct avec le consommateur.

Alexis HELCMANOCKI

Mon métier ne consiste pas simplement à écouter ce que disent les consommateurs. Si IPSOS réalise un chiffre d'affaires de près d'un milliard d'euros, c'est parce que nous créons une valeur ajoutée. Il s'agit d'anticiper les réactions du consommateur. Pour cela, nous avons besoin de techniques spécifiques. Le blog est intéressant pour essayer de percevoir l'instant où le marché décroche. Il est intéressant de savoir si un sous-segment cesse d'utiliser le blog ou si se crée un réseau fermé, pour des questions de confidentialité.

Frédéric COLAS

Je signale que l'un de vos anciens collègues d'IPSOS a créé une entreprise dont la méthodologie intègre aux techniques traditionnelles les propositions potentielles des consommateurs. Il soumet ces propositions en temps réel aux consommateurs suivants et en abandonne d'autres en cours d'étude si celles-ci ne rencontrent pas de succès. Je ne me fais donc aucun souci pour les agences d'études qui ont des moyens d'intégrer ces nouveaux phénomènes dans leurs méthodes.

Jean-François VERMONT

Notre dernier intervenant est Gaël Bonnin. Docteur en gestion et marketing, il a réalisé une thèse sur « la distribution et le comportement des consommateurs en point de vente ». Professeur à l'INT, il a, par la suite, rejoint l'EDHEC dont il dirige aujourd'hui le pôle de recherche Interact.

Gaël BONNIN

Je souhaiterais tout d'abord préciser deux points : qu'est-ce que la recherche, quelle est sa vocation ? Quel est mon rapport avec les nouvelles technologies ?

La recherche et le développement sont généralement dévolus aux sciences dures. L'université, les entreprises et les écoles collaborent dans ces domaines pour porter l'innovation. A l'EDHEC, notre perspective est de considérer que la recherche en management ou en marketing peut également être un facteur d'innovation pour les entreprises. Au sein du pôle Interact, nous estimons que la recherche en marketing et en comportement des consommateurs permet de créer de nouveaux outils de management, potentiellement intéressants pour l'entreprise. Je connais peu les nouvelles technologies, sinon par mon expérience d'un an et demi à l'Institut national des télécoms. Au cours de cette période, j'ai assisté à l'explosion de la bulle internet, étudié les promesses du CRM et du e-commerce et suivi le dossier de la boucle locale radio. Globalement, les nouvelles technologies me laissent relativement sceptique. De nombreux projets prometteurs se sont révélés décevants.

A l'EDHEC, nous estimons effectivement que le marketing traditionnel est en voie de disparition. Il perd clairement de son efficacité notamment à cause du fractionnement des audiences médiatiques. En écoutant les intervenants précédents, je me demandais quelles étaient les entreprises les plus innovantes en matière de marketing. Ce sont, à mon sens, les MDD, le hard discount, la Logan ou les emerging champions comme Mittal Steel. Pour ces entreprises, la fonction marketing est plutôt mineure. Des questions cruciales se posent. Comment lutter contre la généralisation du hard discount et comment réussir à créer de la valeur ? Lorsque l'on se penche sur cette question, on s'aperçoit que les potentiels d'innovation sont nombreux. Comment créer une innovation en rupture ? Danone a passé plusieurs années à rechercher des moyens de lutter contre le hard discount mais n'a jamais rompu avec le marketing traditionnel. Ils ont au contraire renforcé leur communication sur des produits dont l'amélioration pour le consommateur est minime au regard de la hausse de coût. C'est un phénomène que l'on appelle « la roue de la distribution », à savoir de l'investissement sur une valeur en décalage avec les attentes des consommateurs. La question cruciale est de savoir comment faire participer le consommateur à cette création de valeur. Le phénomène de distanciation du consommateur par rapport aux marques est actuellement très prégnant. On s'aperçoit que ce rapport est très ambigu. Les consommateurs sont méfiants par rapport aux marques, ils décodent les actions marketing mais dans le même temps se prennent au jeu et se valorisent avec ces éléments. BMW, au début de la décennie, avait un taux de fidélisation plutôt bon. Le constructeur s'était interrogé sur le comportement d'achat des jeunes dont les parents possédaient une BMW. Traditionnellement, l'un des facteurs du passage à l'âge adulte est d'adopter un comportement de consommation distinct de celui des parents. L'idée était donc de communiquer une image différente de la marque auprès de ces jeunes. Les études lancées par BMW ont montré que toutes les campagnes qui auraient pu être lancées en ce sens auraient échoué, les jeunes étant très cyniques à l'égard du marketing. Ils ont donc mis en place des spots diffusés uniquement sur le web. A la suite de cela, le marketing viral s'est développé. Il est intéressant de constater qu'une innovation efficace a perdu de son efficacité au fur et à mesure de sa généralisation, les jeunes apprenant très rapidement à résister à ce type de marketing.

Pour répondre à la question de cette table ronde, à savoir si les outils participatifs induisent la fin du marketing traditionnel, je dirais à la fois oui et non. Si l'on regarde le phénomène du CRM et l'engouement qu'il a provoqué à l'époque, on constate que les entreprises ont fini par

couper le contact avec le client. Ainsi, même un outil participatif peut être source de distance. Le CRM est devenu du marketing direct un peu plus perfectionné. Ce n'est plus un outil de relation au client. Il y a quelques années, le Crédit mutuel de Bretagne avait mis en place des plateformes technologiques très perfectionnées. Trois ans plus tard, il abandonnait cette voie, constatant que ses clients souhaitaient avant tout un contact humain. Il me semble que le défi pour les ingénieurs et les DSI sera de savoir faire en sorte que les outils participatifs contribuent réellement à créer une interaction avec le client. En revanche, cette interaction n'est pas conditionnée à ces outils. Nous avons donc de nouveaux outils pour communiquer, pour mesurer la satisfaction du client mais ils ne changeront pas fondamentalement la logique globale de marketing, à savoir le passage à un modèle clairement participatif.

Alexis HELCMANOCKI

Je ne suis pas d'accord avec ce qui a été dit. La question posée porte sur la disparition du marketing traditionnel. Cependant, le problème n'est pas là. Le blog n'est pas du marketing. Il n'existe aucun moyen de contrôler un blog. Si vous intervenez, cela joue en votre défaveur. Si vous n'intervenez pas, vous laissez le phénomène se développer sans contrôle. Le seul lien éventuel avec du marketing est l'obligation de qualité que cela génère.

Frédéric COLAS

Je suis d'accord. Cela pousse les entreprises à créer de bons produits pour faire parler d'elles positivement. La participation me semble négative si elle est cachée. Si une entreprise participe ouvertement cela peut avoir un effet positif de transparence. Concernant le hard discount, Procter & Gamble avaient suivi une personne qui faisait ses courses chez Aldi. Cette personne n'avait aucun problème d'argent. Tout au long de ses achats, elle expliquait que tel ou tel produit était l'équivalent de tel ou tel autre. L'enquêteur s'étonnait donc que ses choix portent sur des équivalences et non sur les produits eux-mêmes. La consommatrice a expliqué clairement qu'avec l'argent qu'elle économisait elle pouvait partir plus régulièrement en voyage. L'intérêt n'est donc pas de renforcer la publicité qui ne changera rien au comportement de cette consommatrice. Créer de nouveaux produits qui n'ont pas d'équivalent sur le marché aurait un effet limité dans le temps. L'idée du client, Pampers, a donc été de montrer aux consommateurs des couches pour grands prématurés, jouant ainsi sur les valeurs de la marque et sur le facteur militant de la consommation. Cependant, ces valeurs militantes ne peuvent pas passer par une publicité traditionnelle, trop commerciale. La réflexion porte donc actuellement sur les vecteurs de transmission.

Gaël BONNIN

Les blogs sont-ils ou non du marketing ? A priori, non. Le consommateur ne fait pas de marketing. Ce qui nous intéresse, lorsque l'on fait du marketing, c'est d'aller à la recherche des phénomènes de consommation et de déterminer en quoi ils peuvent servir à l'entreprise. Le phénomène des blogs est effectivement un accélérateur de contre-pouvoir. Jusqu'à présent, le marketing a développé une idéologie de contrôle et d'influence du consommateur. C'est cette idéologie qui est en train de disparaître.

Jean-François VERMONT

Frédéric Colas attirait notre attention sur la volonté de certains consommateurs de donner un sens à leur achat. Je voudrais lire quelques questions écrites qui m'ont été transmises. Nous

allons partir de l'hypothèse que le phénomène est bien compris de tous et je demanderais aux intervenants de mettre en avant, dans leurs réponses, plus de propositions que de constats. Les questions de la salle rejoignent celles posées sur le blog. Faut-il compléter son site par un blog ou y intégrer un système de collecte d'informations ? La prise en compte de toutes ces opinions va-t-elle modifier la façon de collecter les informations à l'intérieur même de l'entreprise ? Dans la grande distribution, existe-t-il des indicateurs sur les retours de campagne en fonction des canaux utilisés ? Le canal internet se révèle-t-il moins coûteux ? Comment mesurer le ROI en BtoB avec des cycles de vente longs et complexes ? Quelles actions concrètes sont mises en place par les entreprises face aux blogs ? Enfin, un contributeur regrette qu'Alexis Helcmanocki n'ait pas évoqué les réseaux de *networking*.

Alexis HELCMANOCKI

Que faire face aux blogs ? A mon avis, l'entreprise doit les suivre. C'est un outil extraordinaire pour savoir en temps réel ce qui fonctionne ou non dans votre entreprise. Les gens adorent donner leur avis, profitez-en. Si vous observez ce phénomène régulièrement, vous allez très vite repérer les sources influentes et vous aurez ainsi une idée très précise de l'état d'esprit des consommateurs.

Frédéric COLAS

Faut-il ouvrir un blog en plus du site ? Tout dépend de ce que vous souhaitez en faire. Si vous êtes dans une logique d'ouverture et d'écoute, si vous êtes prêt à entendre et à publier les critiques, un blog peut être utile. Par ailleurs, il faut que l'entreprise y consacre des ressources suffisantes pour lui permettre de fonctionner correctement.

Nicolas BONTE

Je souhaiterais savoir qui, dans la salle, irait fréquenter un blog sur le site de Symantec ?

Jean-François VERMONT

Approximativement, cela représente un peu moins de 10 % de l'assistance.

Nicolas BONTE

Pour répondre à la question sur les ROI, nous disposons de peu d'informations précises sur des cycles longs et des projets complexes.

Frédéric COLAS

Sur du marketing relationnel, la conjugaison d'un marketing direct et d'une newsletter permet le meilleur accroissement du chiffre d'affaires. Le marketing direct est très utile pour augmenter les ventes rapidement mais pour une période restreinte. Les newsletters régulières permettent de ralentir la chute. En termes de ROI pur, le marketing online est plus performant dès lors que le nombre de consommateurs est suffisamment important pour écraser les coûts fixes d'une newsletter.

Jean-François VERMONT

Ma dernière question s'adresse à Alexis Helcmanocki. Comment éviter la pollution des blogs par la désinformation ?

Alexis HELCMANOCKI

Je ne sais pas.

Georges-Yves KERVEN

Peut-on nuancer les chiffres qui ont été indiqués concernant la relation entreprise/client selon le type de produit ?

Frédéric COLAS

Le Sony Ericsson P990i, l'un des nouveaux *smartphone* de la marque, sort ces jours-ci. Ces trois derniers mois, 3 000 blogs se sont ouverts à ce sujet. Seulement 7 000 blogs évoquent le dentifrice Crest.

De la salle

Si je suis Alexis Helcmanocki, le marketing traditionnel est moribond. Le blog est un formidable outil d'écoute des consommateurs. Cela signifie-t-il que je dois renoncer aux bases de données, au site internet ou au marketing direct ? Quel est pour vous le marketing du futur ?

Alexis HELCMANOCKI

Je me suis sans doute mal exprimé. Je n'ai jamais dit que le marketing traditionnel était moribond. Il est hélas le seul dont vous disposiez. Le blog n'est pas un outil marketing puisque les entreprises ne le contrôlent pas. Vous devez simplement mieux utiliser les nouveaux outils mis à la disposition des consommateurs et qui sont une vraie valeur ajoutée pour l'entreprise.

Jean-François VERMONT

Merci à tous les intervenants. Je souhaiterais terminer par une question à la salle, afin de mesurer l'efficacité de nos débats.

Pensez-vous que le marketing traditionnel sera remis au placard ?

- *Tout à fait : 11,6 % ;*
- *Pas du tout : 62,8 % ;*
- *ça se discute : 25,6 %.*

Merci à tous. Je vous invite maintenant à écouter Sir Terence Matthews, notre invité, qui vous est présenté par Michel Olive.

En marge de son intervention, Alexis Helcmanocki propose aux participants et aux amis du G9+ de recevoir gratuitement les résultats de la première étude européenne Ipsos sur le

phénomène des blogs (parution : 16 novembre 2006). Il suffit de la lui demander : alexis.helcmanocki@ipsos.com

Michel OLIVE

Sir Terence H. MATTHEWS, Chairman, Mitel Networks
Lionel HOVSEPIAN, Director Continental Europe, Mitel EMEA
Jean-Paul COSSART, Member of Mitel Advisory Board
Greg VANCLIEF, VP Business Development Westley Clover
Simon GWATKIN, VP Strategic Marketing, Mitel Networks

Terence Matthews, our next speaker, is joined at this event by some of his immediate staff members. They will be available for questions during the cocktail and lunch: in particular, Lionel Hovsépian will be your operational contact after this presentation.

Before moving onto his presentation, let us survey the public.

Had you ever heard of Newbridge Networks Corp and Mitel Networks Corp. before today ?

- *Yes: 35.8%;*
- *No: 64.2%.*

Well, the results show that this meeting is absolutely necessary to upgrade knowledge of 64% of this assembly.

Mr Matthews' background, listed in your information kit, is quite impressive.

- He specialises in Internet and IT related products & services, Finance, and Golf.
- He is a master of techniques, investments and returns. He knows how to build robust, he trusts his teams.
- He is an enthusiastic risk-taker, leader and communicator.

Thank you very much, Terry, for devoting this time to us. We look forward to getting to know you better through this event.

As you own 63 companies, including 20 specialized in new-generation Internet & Network, thank you for giving us your view about the next wave of IP-based communications products & services.

The Next Wave of IP-Based Communications

Sir Terence H. MATTHEWS

Chairman and Chief Executive Officer, March Networks

Chairman, Mitel Networks

Founder of Newbridge Networks

I have a long history in engineering and it is a privilege for me to address an audience of specialists in technologies and business, who are interested in the changes ongoing in the communications industry – my speciality.

I began, in 1958, as an apprentice in the Research Department of what has become British Telecom. In other words, I have been part of this industry for a very long time and enjoy it: I am not only a business person and entrepreneur who launches businesses, but also an enthusiast. I have started 65 companies and all but two were successful. Some have become very large: Newbridge Networks, which I founded in 1986, was sold to Alcatel in 2000, at which time it was earning over USD 3 billion in business per year.

I. In Times of Change

The first company I founded by Mitel Corporation, in Canada. It is represented today and is the focus of a great deal of investment, as I pave the way to the future. The main reason for which I wish to discuss it today is to explore just what happens when a very large technological change – as is occurring today – emerges.

Mitel was founded in 1972, with USD 4 000 in capital, a minute amount even at that time. Ten years later, every USD 1 had become USD 2.5 million. Clearly, I could have retired many years ago, having become quite wealthy. However, being an enthusiast, I have remained.

Today's world is experiencing the same level of dramatic change as in the late 1970s. At the time, Mitel was the first company to design a micro-computer controlled PABX: a software-driven PABX. Timing, then and in the absolute, is of the essence. This applies to everything, from business to products to personal affairs. As an enthusiast, in this respect, I was better-equipped to sense that timing than the average businessman, who would rely on advisors, accountants and research. Naturally, in times of major change, there is no research or evidence, for it is a first. The person to make history is the person who moves first. I worried not about accountants, income statements or share price, instead investing where I keenly felt it would be best to do so.

In 1976, Mitel introduced its microprocessor-controlled PABX, and was thus able to win AT&T's call for tenders, despite being by far the smallest and least-known company participating. It was Canadian and had no sales in any other country. Yet, within that year, it won contracts with BT and New Zealand Telecom, and within five years, went from total

anonymity to holding a 20% share on the global market. This was all possible thanks to the change underway.

The United States' three largest suppliers at the time effectively illustrate this: Western Electric (which would become Lucent, then Avia) now holds the 30% of the world's installed base because the 23 Bell companies installed only Western Electric equipment, while the Number 2 and 3 players, Automatic Electric and Stromberg Carlson have gone extinct. Being public, they were not able to increase their R&D as this would have jeopardised their income statement. When they began to lose clients, Management decided it needed to cut costs and further trimmed the R&D budget. With its ability to innovate and recover thus limited, the companies went under. Even if incumbent suppliers are very large, customers will not hesitate to turn to another supplier if they need something new.

II. Broadband IP: The New Paradigm

Today, customers are on the lookout for broadband IP. Many of us, in this room, have broadband Internet constantly connected. Yet only five years ago, barely any hands would have risen. Five years ago, Alcatel won contracts selling its D-slams -- public switching exchange equipment -- at USD 1 000 per port; today, the same can be found for USD 9. The acceleration of deployment around the world is set to be phenomenal. There are many examples of the "access network", whether wireless, mobile, broadband, cable, etc. Whatever the case, the prices are already extremely low, as are those of the core networks. The Gemini Link across the Atlantic, installed by MCI seven years ago, consisted of 10 gigabits -- or 60 155 megabit links, each of which was sold at USD 2 million per month. The total cost was thus USD 120 million per month for that link alone. Then recently, Cable & Wireless installed a 3.2 terabit link across the Atlantic. 155 megabits no longer costs USD 2 million per month, but only USD 10 000 per month. The Gemini Link, while still in existence, has become unaffordable and thus derelict. The cost point of broadband is now only 2 to 3% of what it was a few years ago and will never return to previous levels.

This is why I and my companies have turned away from the lower levels of the networks, to focus on the higher, service-oriented layers. I bought Mitel back to invent new IP solutions. This does not, however, mean that I deal in Voice over IP, which I do not see as offering any new value. Customers -- whether specialised in finance, transportation, government, or anything else -- are not stirred by barely-improved telephone services, but rather in sets of solutions that offer meaningful, tangible benefits. However, such solutions need to work. They must offer reliability and quality.

III. Enabling Success

Mitel is currently very successful, not only because it has understood the above, but because the company has remained private. It can invest as much as it wishes in R&D without worrying about shareholder value or lower income. Throughout the world, governments are switching to all-IP broadband networks, recognising their lower cost and new abilities. Auchan, one of the world's largest retailers, came to us to replace its network, as did Marks & Spencer's, and the world's largest truck manufacturer. Mitel historically made medium-sized and small machines, but now can fulfil requirements along the entire line, putting the same features and functions on every desktop, thanks to identical software.

Very early in the process, I decided to fully integrate our products into Microsoft's desktops, seeing its dominance. Today, I see the prominence of video: recently, I bought a 42-inch flat-screen for USD 1 000. However, screens could soon be as large as an entire wall, making it possible to videoconference, share events, and remotely join in major moments of life without moving. Voice over IP could mix with videosurveillance, systems could connect and interconnect, massively impacting our lives. My companies are extending and adjusting to meet the full range of demands, today and tomorrow. Looking into the near future, I am worried about telephone companies, which will be subject to competition from very large players – Google, Cisco, Microsoft and more – not necessarily in their field today. I am ready to discuss anything with you, from bits and bytes to applications and solutions.

Claude DURAND

Sir Terry, you gave a new dimension to our event. In IT, we only use “globish”, a broken and poor English. Today, you have brought us into the era of truly English communication. Thank you for giving us the opportunity to officially accept English as the second language of our association !

Au nom du comité d'organisation, je remercie chaleureusement les intervenants des deux tables rondes et notre invité d'honneur.

Je remercie également les animateurs et nos partenaires, à savoir CA, Osiatis, Pierre Audoin Consultants et Ubiquis, qui ont permis, à des titres divers, la tenue et la réussite de cette rencontre.

Merci à tous les participants qui, par leur nombre et leur implication, font de notre rendez-vous annuel un événement incontournable de la rentrée.

Je souhaite enfin remercier notre hôte, la Maison des Arts et Métiers, sans laquelle notre réunion ne pourrait se tenir dans d'aussi bonnes conditions.

Je vous invite à répondre au questionnaire de couleur rose et, notamment, à la question 10 qui vous permettra d'être tenu informé de l'actualité de notre club. Je vous invite également à aller sur le site du G9+ où vous trouverez le compte-rendu, le reportage vidéo et le *podcast*. Je vous invite enfin à partager le verre de l'amitié.

Et avant de nous séparer, je souhaite que nous merciions ensemble Gilbert Cristini. Sans son dévouement et son efficacité, nous n'obtiendrions pas une telle qualité d'organisation. A bientôt !

Compte rendu (version courte et version longue) établi par Ubiquis