

# X<sup>e</sup> Rencontre annuelle du G9+

## **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.*

### **I. Informatique domestique ou professionnelle : une rupture forte**

Jean-Paul Figer indique que la comparaison des techniques informatiques domestique et professionnelle montre un déséquilibre flagrant. Alors qu'une famille peut se connecter par Wifi à 24 mégabits pour 30 euros, téléphone et télévision inclus, l'entreprise doit se contenter d'un débit six fois inférieur pour 200 personnes et pour un coût de 3 000 euros, hors téléphone. La messagerie électronique est gratuite pour les usages domestiques et la capacité des boîtes est de 2 gigaoctets, tandis qu'une entreprise doit déboursier 500 euros par adresse et par an pour une contenance cent fois inférieure. Les mises à jour des logiciels et antivirus, gratuites pour les particuliers, sont facturées aux professionnels. Dans ces conditions, il estime que les jeunes embauchés qui intègrent l'entreprise se trouvent surpris devant un environnement informatique bien moins performant que leur propre équipement.

Didier Lambert confirme ce constat et souligne qu'aucune solution ne s'impose pour renverser la tendance.

Maryvonne Cronier estime que la fracture informatique entre le monde de l'entreprise et la sphère domestique s'aggrave. Par ailleurs, des comportements largement acceptés dans le cadre domestique sont rejetés par méfiance dès lors qu'ils sont envisagés dans un cadre professionnel. Elle craint en outre que les générations qui intègrent aujourd'hui l'entreprise, habituées à obtenir des réponses immédiates à leurs interrogations par les systèmes de messagerie instantanée ou de *chats*, posent au monde du travail un problème en matière de communication.

Didier Lambert se souvient avoir découvert la technologie dans l'entreprise avant de pouvoir l'acquérir à domicile. Rejoindre une entreprise donnait l'impression d'évoluer, de franchir des paliers. Il doute de la motivation des jeunes à rejoindre une entreprise qui les ferait régresser technologiquement et s'inquiète davantage de la capacité de l'entreprise à intégrer de

nouveaux modes de travail qu'à développer des innovations technologiques. La plupart des nouveaux embauchés ont la sensation de laisser leur créativité à la porte de l'entreprise et Didier Lambert précise qu'aucune solution n'a actuellement permis d'inverser la tendance.

Jean-Fabrice Mathieu rappelle qu'en 1999, dans certaines entreprises, les mails étaient interdits sous prétexte qu'ils étaient inutiles. Il estime que les réticences de certains DSI sont dues en partie aux feuilles de route qui leur sont transmises par les directions générales. L'évaluation et la carrière du DSI s'appuyant sur l'absence de problèmes rencontrés, celui-ci n'a 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.

## II. L'entreprise est-elle encore un lieu d'innovation ?

Pour Maryvonne Cronier, cette analyse est réductrice. Au-delà de la fiabilité et de la sécurité des systèmes mis en place, les DSI sont également contraints par les coûts et par les volumes. La mise à niveau d'un système comme Vista, peut prendre plusieurs années en fonction du parc informatique, ce qui induit une obsolescence permanente. La course à la performance oblige à se limiter aux clients légers.

Jean-David Chamboredon note que la plupart des innovations émanent de petites entreprises rapidement absorbées par de plus grandes. Les évolutions technologiques ne s'opèrent plus sur des appareils forts coûteux mais sur des outils de consommation courante vendus à des milliards d'exemplaires. L'essentiel de l'argent investi aujourd'hui par le capital risque, partout dans le monde, est consacré aux marchés de particuliers.

Jean-Fabrice Mathieu considère que l'innovation émane de la rencontre entre une vision et des ressources techniques, humaines ou marketing. Ce n'est donc pas dans le fonctionnement opérationnel courant que peut se développer l'innovation mais dans des moments de rupture.

Didier Lambert estime que le premier pouvoir d'un DSI est sa capacité de nuisance. Une panne de réseau de quelques heures peut représenter un coût colossal. La régulation par les coûts lui semble être le contraire d'une démarche innovante. Il considère que dans certaines situations de blocage et d'inertie, les fournisseurs sont particulièrement responsables et sans doute volontairement.

Jean-Paul Figer s'interroge sur la nécessité pour l'entreprise de gérer ce qui est appelé un PC, « *personal computer* ».

Maryvonne Cronier rappelle que l'entreprise est tenue de fournir le matériel professionnel. Elle reconnaît que l'interopérabilité ne fonctionne pas correctement et que le poids des éditeurs est très important. Si un seul des centres informatiques de la CnamTS cessait de fonctionner durant une nuit, le coût représenterait 3 % du budget quotidien de l'Etat.

Pour Jean-David Chamboredon, les éditeurs de logiciels n'ont pas forcément tenu les promesses qu'ils avaient faites. Les solutions GRC promises ont coûté des millions de dollars sans avoir jamais fonctionné. *A contrario*, les entreprises ont privilégié la concentration des achats et l'établissement d'une liste de fournisseurs agréés. Il estime que l'entreprise du logiciel qui était une source importante d'innovation est aujourd'hui en faillite.

Didier Lambert souligne que l'industrie du logiciel reste celle qui obtient le taux de marge le plus élevé. 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. Il estime que l'économie de marché actuelle est incapable de réguler le secteur du logiciel et rappelle le combat du Cigref pour faire progresser la réglementation française et européenne.

Jean-Paul Figer considère que les entreprises ne se sont pas mises en situation de résistance face aux fournisseurs. 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 des systèmes propriétaires.

Pour Jean-Fabrice Mathieu, l'innovation qui était du ressort de l'entreprise est désormais aux mains des fournisseurs. Certaines entreprises, cependant, se mettent sciemment en rupture et vont au devant de l'innovation, 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 note que le chiffre d'affaires n'est pas le seul élément important à considérer. L'existant joue un rôle considérable. Elle souligne en outre que les appels d'offre sont un frein important à la pénétration des petites entreprises et à l'innovation.

Jean-David Chamboredon rappelle qu'aux Etats-Unis, la loi impose que 40 % des budgets publics aillent aux petites entreprises.

Pour Didier Lambert, l'informatique d'entreprise compte quatre éléments essentiels :

- l'usage personnel ou collectif de l'information, plus ou moins structurée ;
- le socle de fonctionnement de l'entreprise (finance, logistique, paie) qui ne souffre aucune prise de risque ;
- les applicatifs métiers de l'entreprise ;
- l'infrastructure, qui doit faire fonctionner ensemble ces éléments divers.

Il estime que 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.

Didier Lambert ajoute que le capital humain est présent dans toutes les entreprises et que les personnes maîtrisant une certaine technologie ont quelques réticences à en changer.

Jean-Paul Figer estime que l'entreprise a été supplantée par le réseau en matière d'innovation. Cependant, si ce dernier est très performant en amont, sur les questions de créativité, de feedback ou de combinatoire, la mise en place des ressources et le déploiement de l'innovation restent du domaine de l'entreprise. Il s'interroge toutefois sur la capacité de cette dernière à conserver son rôle.

Jean-David Chamboredon rappelle que des millions d'internautes contribuent au web 2.0. Que l'individu soit capable et ait envie de contribuer est une bonne nouvelle. Il note que dans l'entreprise, cette envie demeure. Si le système s'ouvrait à la contribution, les individus y trouveraient naturellement toute leur place.

Pour Maryvonne Cronier, le logiciel libre apporte une respiration dans l'entreprise et sa pénétration est de plus en plus importante.

Jean-David Chamboredon estime que la communauté a répliqué l'existant selon son propre modèle mais n'a pas créé d'innovation au sens technologique.

Maryvonne Cronier souligne les innovations du réseau en matière de *Business model* et d'interopérabilité.

Didier Lambert considère que l'innovation, dans l'entreprise, ne peut être que d'usage. L'innovation de l'Open Source réside dans les méthodes de travail des gens entre eux. Il est cependant inenvisageable que les entreprises d'un secteur concurrentiel puissent mettre en commun leurs R&D.

En réponse à une question de l'assistance, Didier Lambert confirme que la DSI est régulièrement considéré, dans l'organigramme de l'entreprise comme une utilité. Cependant, Maryvonne Cronier estime qu'il faut distinguer l'usage et la technique et qu'un bon DSI doit anticiper les évolutions sans les imposer aux utilisateurs.

Didier Lambert regrette que le terme d'innovation soit, en France, principalement associé aux produits.

### **III. Comment inverser la tendance et quelles perspectives pour l'avenir ?**

En réponse à une question de la salle, Didier Lambert estime que des systèmes comme Google doivent être soutenus mais qu'une entreprise ne peut externaliser l'ensemble de ses données. Par ailleurs, l'interopérabilité ne permet pas de passer actuellement d'Oracle à SAP ou à Microsoft.

Jean-Paul Figer estime que le fonctionnement de Google pourrait inspirer les entreprises, notamment en termes de liberté d'innovation des collaborateurs.

Didier Lambert souscrit à ces propos tout en rappelant que sur certains domaines stratégiques de l'entreprise, il est impossible de tester un système sans garantie de fiabilité. Il prévoit en outre, répondant à une question de la salle, qu'une convergence va s'opérer entre le domestique et le professionnel. Il craint cependant que cette convergence soit imposée par les utilisateurs, ce qui provoquerait selon lui des dégâts humains et économiques.

Maryvonne Cronier insiste sur la nécessaire distinction entre l'aspect technique du Web 2.0 qui permet de travailler en désynchronisé et la partie sociétale, fondée sur les échanges. Cette seconde partie lui semble la plus révolutionnaire en termes de méthodes de travail.

Jean-David Chamboredon rappelle que Windows a longtemps été considéré comme incontournable et se demande si le même phénomène ne peut pas se produire avec Google.

Maryvonne Cronier indique, répondant à une question de la salle, que la CnamTS a tenté des expérimentations dans le champ fonctionnel mais que les outils ainsi développés n'étaient pas généralisables en l'état, la différence d'échelle entre les besoins et l'application étant trop importants. Elle note cependant qu'un véritable travail de fond a été effectué en cinq ans et que les entreprises disposent désormais d'un socle évolutif.

Didier Lambert estime qu'il appartient au DSI d'industrialiser les prototypes développés en interne. Il suggère de ne pas sanctionner un collaborateur qui aurait tenté une innovation qui se révélerait infructueuse mais, au contraire, de le récompenser.

Plusieurs intervenants de la salle se demandant si l'avance technologique de l'informatique domestique était aussi réelle que les professionnels semblaient le croire et s'il ne s'agissait pas davantage d'une dichotomie générationnelle, Didier Lambert estime que l'âge est un facteur moins discriminant que la volonté et la motivation.

Maryvonne Cronier constate qu'au sein d'une même famille les parents peuvent ignorer ce qu'est un blog alors que leurs enfants en possèdent un eux-mêmes.

Pour Jean-Fabrice Mathieu, il importe peu que la fracture numérique soit générationnelle, sociétale ou sociale. Elle existe et il appartient aux pouvoirs publics et aux entreprises de mener les efforts nécessaires pour la réduire.

Didier Lambert se désole que le système éducatif français interdise aux élèves de rendre leurs devoirs dactylographiés avant le lycée.

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

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

*Participant 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.*

### **I. Le marketing traditionnel et les nouvelles technologies : l'exemple de Symantec**

Revenant brièvement au premier débat, Nicolas Bonte signale qu'au début de sa carrière, il ne disposait pas, dans l'entreprise, d'un matériel aussi performant que le sien propre. Il a cependant pu, avec ses collègues, faire évoluer les choses. L'essentiel est, selon lui, la capacité de l'entreprise à intégrer de nouvelles personnes et de leur confier rapidement des postes stratégiques afin que les idées neuves puissent se concrétiser.

Symantec est un éditeur logiciel de taille moyenne, dont le cœur de métier est la sécurité des données et la protection des informations. Segmentée sur cinq catégories – les très grands comptes, les grands comptes, le *mid market*, le SMB et le grand public – Symantec privilégie autant que possible le contact avec le client. La particularité de Symantec est un mode de commercialisation totalement indirect, en mode collaboratif avec des partenaires, des intégrateurs et des revendeurs. Le taux de marge de l'entreprise est faible mais sa croissance est de 20 %. L'objectif de Symantec est de doubler d'ici 2010 son chiffre d'affaires mondial, actuellement de 5 milliards de dollars.

En réponse à une question de Jean-François Vermont, Nicolas Bonte précise que Symantec développe de nouveaux outils à destination de ses partenaires, comme un extranet. Cependant, la plupart de ces partenaires privilégient le contact direct avec le référent de Symantec. Il estime en outre que le blog est un outil intéressant mais qui ne devrait pas être réellement utilisé en marketing avant longtemps.

Frédéric Colas 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. Le nombre de visites étant limité, les nouvelles technologies permettent d'établir un contact plus régulier et donnent au client une certaine maîtrise de la relation.

Nicolas Bonte partage cette opinion mais rappelle que le mailing est une utilisation des nouvelles technologies pleinement intégrée dans le marketing traditionnel.

En réponse à une question de la salle, Nicolas Bonte confirme que les consommateurs préfèrent se déplacer pour assister à des réunions que de participer à des présentations en ligne.

Un membre de l'assistance, constatant des dysfonctionnements dans le système de mise à jour en ligne de Symantec, se demande si les NTIC ne risquent pas de créer une rupture entre les entreprises et les clients plutôt que de les rapprocher. Nicolas Bonte reconnaît les problèmes évoqués mais estime qu'ils sont davantage dus à l'externalisation de certains services qu'à l'utilisation des technologies nouvelles.

## **II. L'utilisation des blogs et des wikis en matière de consommation**

Pour 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, ce qui induit la formation de « communautés ». C'est un changement important dans l'ère du marketing car il renforce la pression sur les entreprises pour répondre à des dysfonctionnements comme ceux rencontrés par Symantec. 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

Il estime que l'époque change que ce soit en termes de vie quotidienne ou de marketing. L'ère du *mass marketing* s'efface peu à peu devant le numérique. Les audiences des médias se fragmentent et les loisirs se diversifient. L'esprit critique des consommateurs se développe grâce à une meilleure connaissance des procédés publicitaires. Grâce aux blogs, aux wikis et aux forums, cet esprit critique peut s'exercer publiquement et se diffuser. La communication officielle perd donc son monopole d'information et d'impact sur les processus d'achats.

Pour Nicolas Bonte, cette analyse s'applique davantage aux relations entre les entreprises et les consommateurs qu'entre les entreprises elles-mêmes.

Frédéric Colas note que le marketing traditionnel, passé d'un contact direct à une relation multi canal, a toujours pour émetteur l'entreprise et pour récepteur la clientèle. Or les nouveaux outils permettent une communication directe entre les clients. Cela crée une communauté qui devient elle-même une entité à part entière comme, dans une entreprise, la relation entre la direction et les employés est fluctuante selon qu'il existe ou non un syndicat. La prise en compte de ce troisième acteur modifie la communication.

A une question de la salle portant sur le balisage des canaux électroniques d'échange entre les entreprises et les consommateurs et sur le procès intenté par un fournisseur d'accès à un internaute qui l'avait offensé, Frédéric Colas cite les résultats d'une étude américaine qui l'a profondément surpris : la confiance des internautes face au contenu des blogs serait 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. Il estime également que la poursuite d'un client en justice n'est pas une bonne approche. L'industrie musicale, par exemple, n'a rien gagné à ester des internautes coupables de téléchargement. La réponse aux mails des clients est davantage un moyen efficace d'établir un dialogue qu'une

perte de temps. Frédéric Colas doute que sur le long terme la rupture des contacts avec le client soit favorable à l'entreprise.

Alexis Helcmanocki s'inscrit en faux par rapport à ce qui a été dit. Il souhaite distinguer les blogs des wikis qui sont un travail collégial de construction de connaissance, à l'instar de l'Encyclopédie de Diderot et d'Alembert. Il évoque une étude menée auprès de 6 000 européens et qui montre que la France est un pays très évolué en matière de blogs. 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. Alexis Helcmanocki estime que 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. 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.

Pour Alexis Helcmanocki, la crédibilisation de l'émetteur est essentielle. 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 par les consommateurs eux-mêmes. L'intervenant prédit l'arrivée en France, à très court terme, du phénomène de class action, via les blogs qui 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 reste sceptique sur la place du blog, à terme, dans la relation d'entreprise à entreprise.

Pour Alexis Helcmanocki, le phénomène est le même que dans une relation d'entreprise à client. 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. A une question de Nicolas Bonte, il indique que les principaux utilisateurs des blogs sont âgés entre 15 et 45 ans.

Pour 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, selon lui, 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.

Alexis Helcmanocki rejette ce parallèle entre les blogs et le marketing viral. 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. Il estime que le pouvoir du blog dans le processus d'information du client est encore sous-évalué en France.

Frédéric Colas indique que selon lui les blogs peuvent créer un contre-pouvoir et qu'il n'y a aucune raison pour que leur avis soit jugé moins crédible que celui des marques mais que cette impression est démentie par l'étude américaine citée.

Alexis Helcmanocki précise qu'il possède, pour les Etats-Unis, des résultats d'enquêtes différents. Il estime 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.

A une question de la salle portant sur le risque de voir disparaître les enquêtes et les sondages au profit des blogs, Alexis Helcmanocki précise que le métier de sondeur ne consiste pas simplement à écouter ce que disent les consommateurs mais crée une réelle valeur ajoutée. Il s'agit d'anticiper les réactions du consommateur à l'aide 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.

### **III. L'entreprise doit-elle s'adapter et comment ?**

Frédéric Colas cite un ancien collaborateur d'IPSOS qui, ayant fondé sa propre agence de sondages et d'études, intègre aux techniques traditionnelles les propositions potentielles des consommateurs. Il ne se fait donc aucun souci pour les agences d'études qui ont des moyens d'intégrer ces nouveaux phénomènes dans leurs méthodes.

Gaël Bonnin rappelle que la recherche et le développement sont généralement dévolus aux sciences dures mais que l'université, les entreprises et les écoles collaborent dans ces domaines pour porter l'innovation. L'EDHEC considère que la recherche en management ou en marketing peut également être un facteur d'innovation pour les entreprises et permet de créer de nouveaux outils. La bulle internet, les promesses du CRM et du e-commerce ou la boucle locale radio l'ont rendu sceptique quant aux nouvelles technologies. De nombreux projets prometteurs se sont révélés décevants.

Pour Gaël Bonnin et l'EDHEC, le marketing traditionnel est en voie de disparition. Il perd clairement de son efficacité notamment à cause du fractionnement des audiences médiatiques. Les plus grandes innovations en matière de marketing sont, selon lui, les MDD, le hard discount, la Logan ou les emerging champions comme Mittal Steel. Pour ces entreprises, la fonction marketing est plutôt mineure. 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. Le phénomène de distanciation du consommateur par rapport aux marques est actuellement très prégnant.

Gaël Bonnin cite l'exemple de 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 estime que les entreprises ont fini par couper le contact avec le client et 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. Ces outils permettent de mieux communiquer, de mesurer la satisfaction du client mais ne changeront pas fondamentalement la logique globale de marketing, à savoir le passage à un modèle clairement participatif.

Alexis Helcmanocki considère que le phénomène des blogs n'a rien à voir avec le marketing puisque l'entreprise n'en exerce pas le contrôle. Le seul lien éventuel avec du marketing est l'obligation de qualité que cela génère.

Frédéric Colas confirme que ce phénomène pousse les entreprises à créer de bons produits pour faire parler d'elles positivement. L'intérêt des entreprises n'est pas de renforcer la publicité qui ne changera rien au comportement des consommateurs mais de montrer à ceux-ci les valeurs de la marque, jouant ainsi sur le facteur militant de la consommation. Ces valeurs militantes ne peuvent pas passer par une publicité traditionnelle, trop commerciale. La réflexion porte donc sur les vecteurs de transmission.

Gaël Bonnin rejoint Alexis Helcmanocki sur sa différenciation entre le blog et le marketing, ce dernier n'étant pas du ressort du consommateur. Le phénomène des blogs est 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.

Alexis Helcmanocki estime que les entreprises doivent suivre le phénomène des blogs. C'est un outil extraordinaire pour savoir en temps réel ce qui fonctionne ou non et qui permet d'avoir une idée très précise de l'état d'esprit des consommateurs.

Frédéric Colas note que l'intérêt du blog dépend de l'usage qui veut en être fait. Dans une logique d'ouverture et d'écoute, un blog peut être utile. Cependant, il faut que l'entreprise y consacre des ressources suffisantes pour lui permettre de fonctionner correctement. Il souligne que 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.

Suite à la question d'un auditeur, Alexis Helcmanocki précise qu'il n'a jamais considéré le marketing traditionnel comme un moribond.

## **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**

It is a privilege to address an audience of specialists in technologies and business, who are interested in the changes ongoing in the communications industry. In times of major technological change – as is the case today – the entire market is turned on end and the results can be surprising.

Mitel Networks was founded in 1972, with USD 4 000 in capital, a minute amount even at that time. Ten years later, every USD 1 it owned had become USD 2.5 million. At its inception, Mitel was the first company to design a micro-computer controlled PABX. Timing, then and in the absolute, is of the essence. Enthusiasts are better-equipped to sense that timing than the average businessman, who relies on advisors, accountants and research.

When, 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. The unknown purely-Canadian player would soon win contracts with BT and New Zealand Telecom, and within five years, went from total anonymity to holding a 20% share on the global market. Similarly, 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 US' Number 2 and 3 players at the time, 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.

Today, the key lies in broadband IP, the cost of which is now only 2 to 3% of what it was a few years ago. The D-slam switching device equipment that Alcatel offered five years ago at USD 1 000 per port can now be found for USD 9. The Gemini Link that MCI installed across the Atlantic seven years ago, consisted of 10 gigabits – or 60 155 megabit links, each of which was sold at USD 2 million per month. Recently, Cable & Wireless installed a 3.2 terabit link across the Atlantic, and 155 megabits no longer cost USD 2 million per month, but only USD 10 000 per month.

Mitel has responded to this trend by inventing new IP solutions – sets of solutions that offer meaningful, tangible benefits. Mitel is currently very successful, not only because it has understood the above, but because the company has remained private and can invest as much as it wishes in R&D without worrying about shareholder value or lower income. It sees the future in video, in particular. Video 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 the way individuals live. Telephone companies have a great deal to be worried about, being subject to competition from very large players – Google, Cisco, Microsoft and more – not necessarily in their field today.