

Prévenir les crises, grâce aux ruptures technologiques et à la diversité

**Synthèse de la treizième rencontre annuelle de l'Institut G9+
Paris, matinée du 23 octobre 2008**

(voir également le compte rendu complet de la manifestation)

Premier débat : quel impact d'une période difficile sur l'écosystème DSI / fournisseurs ?

Participaient à cette table ronde :

Sophie DUCLOS, DSI, Accenture France et Bénélux

Jean-Paul FIGER, Président, Armosc

Francis LORENTZ, Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE)

Les débats étaient animés par Jean-François PERRET, président, Pierre Audoin Consultants

I. Les évolutions prévisibles des acteurs de l'écosystème

1. Des bouleversements pour les acteurs traditionnels

Les récentes ruptures technologiques mais également sociétales tendent à modifier le rôle des acteurs traditionnels du secteur du TIC que sont les SSII, les éditeurs de logiciels, les Telcos mais aussi les DSI. La crise financière qui secoue l'ensemble de l'économie va affecter à son tour la structuration même du marché des TIC, accélérant sans aucun doute les évolutions déjà constatées.

Cependant, l'informatique a depuis toujours fonctionné par ruptures permanentes. L'évolution du rapport prix/performance des PC, multiplié par 1000 en dix ans, illustre cet état disruptif permanent.

a. Le boom de l'informatique grand public

L'informatique grand public a bénéficié de ruptures successives, au détriment de l'informatique de l'entreprise. Un système de mails coûte ainsi à une entreprise entre 2 000 et 3 000 euros par PC et

par an, alors que gmail, une application gratuite, utilisable à domicile, offre un espace de stockage de 7 GO.

Ce mouvement s'est accompagné ces dernières années du formidable développement du Web 2.0, qui a révolutionné l'économie du secteur des TIC, grâce à l'innovation des usages initiée par les consommateurs eux-mêmes. Cette technologie rend ainsi possible de nouvelles formes de transformations sociales :

- augmentation de la transparence grâce à l'industrialisation du bouche-à-oreille ;
- regroupements de communautés d'intérêts et d'usages facilitant l'accès à la meilleure information ;
- mise en œuvre de l'intelligence collective grâce à l'*open source*.

b. L'exemple Google

Le développement du moteur de recherche Google, devenu également un véritable fournisseur de services à l'échelle mondiale, illustre l'une des ruptures majeures survenues dans le secteur des TIC, le recours au *Software as a Service*.

Google a tout d'abord assis sa domination en devenant un véritable service public mondial, grâce à la performance technique consistant à stocker et traiter une gigantesque quantité d'informations sans que son site ne subisse aucune panne.

Google tire également sa force de son adéquation avec le modèle de standard ouvert qui caractérise l'Internet, alors que le développement de systèmes propriétaires était jusqu'à présent la norme

Google a par ailleurs développé des outils bureautiques puissants et performants qui ont accéléré l'obsolescence des systèmes coûteux installés il y a dix ans. De grandes entreprises françaises envisagent ainsi d'adopter les outils de Google, les Google Apps, et envisagent de diviser ses coûts de bureautique par 20.

Compte tenu de ces évolutions, il peut se révéler déraisonnable pour une société de générer son informatique selon les moyens traditionnels, les solutions existantes étant désormais de plus en plus performantes et de moins en moins coûteuses.

Il faut cependant noter que ce modèle peut être fortement fragilisé par l'évolution conjoncturelle des recettes publicitaires, qui est un élément critique de son succès.

c. La résistance des SSII

L'histoire économique des TIC démontre que les ruptures permettent toujours l'émergence de nouveaux acteurs, accélérant la disparition des anciens leaders.

Les SSII vont ainsi certainement pâtir du développement du SaaS et des nouveaux modèles de construction de systèmes d'information.

Néanmoins, les géants mondiaux du service se transforment, à coups de délocalisation, de modification de leur mix business... elles contrôlent de vastes pans d'activités et ne sont pas

uniquement des gestionnaires de systèmes voués à la disparition. Enfin, le besoin de proximité et de "customization" va rester important.

Il n'est pas moins vrai que la structure de cette industrie va connaître de profonds bouleversements, qui seront peut-être accélérés par la récession qui s'annonce.

d. Les challenges des éditeurs de logiciel

La popularisation du modèle SaaS touche de plein fouet les éditeurs applicatifs en particulier.

Les généralistes vont devoir composer avec la montée en puissance du modèle.

Les spécialistes (verticaux notamment) seront plus durablement protégés par les connaissances "métiers clients" qu'ils détiennent.

e. Les mutations des Telcos

Les opérateurs de télécommunication ont lancé la course aux contenus afin de conquérir de l'audience générant des recettes publicitaires.

Internet reste un univers confus et risqué. Les marques bénéficient donc d'une véritable crédibilité, qui constitue l'atout principal des opérateurs de télécommunication dans ce contexte.

Il est possible que des géants régionaux se constituent en jouant la proximité et en tenant compte de la diversité des modèles culturels, s'agissant de l'offre de contenu notamment. A leur côté, les géants mondiaux tels Google offriront eux une gamme de services plus banalisés.

f. Le rôle du DSI

L'évolution du métier de DSI constitue un vrai challenge, les ruptures dans le secteur des systèmes d'information imposant des initiatives de plus en plus nombreuses, qu'il convient d'intégrer des temps de plus en plus courts.

Le DSI devient donc de plus en plus un gestionnaire des moyens achetés et traités à l'extérieur et un facilitateur entre les technologies, les différentes fonctions de l'entreprise, les fournisseurs. Ce rôle croît alors que celui de gestionnaire de moyens perd de l'importance, les développements informatiques internes demeurant coûteux et peu pertinents dans un contexte où s'impose le SaaS.

Dans le même temps, des initiatives comme les réseaux communautaires d'entreprise se mettent en place. Si ces évolutions permettent de mieux travailler et d'aller vers une plus grande satisfaction des employés, le DSI doit s'assurer quant à lui de la sécurité des données.

Par ailleurs, l'informatique n'est plus seulement un outil de gestion, l'informatique industrielle et scientifique notamment via la croissance exponentielle des objets intelligents (web 3.0), va connaître de grands développements. Le DSI sera donc le garant de la cohésion de ces évolutions informatiques, qui doivent non seulement servir le management mais également le produit.

II. Les acteurs face aux ruptures sociétales

Outre les ruptures technologiques à proprement parler, la prise en compte globale de la nécessité de réduire l'impact des activités humaines sur l'environnement est également source d'innovation.

Le "Green IT" s'impose donc comme une tendance disruptive majeure, l'évolution de la réglementation et le développement de la RSE contraignant les entreprises à modifier leurs pratiques, notamment en procédant à l'évaluation de leur empreinte écologique : la réduction des déplacements est permise grâce à des solutions de Vidéo Conférence Haute Définition. De même, la rationalisation des *data centers* est à l'ordre du jour.

Dans ce contexte, l'annonce récente du plan "France numérique 2012" appelle quelques commentaires. Excellent "exercice à la française" par son côté "catalogue" assez complet des mesures à mettre en place, il soulève comme toujours la question (essentielle) de son rythme d'application et d'un calendrier assez flou...

Enfin, la bataille pour les talents prend une nouvelle tournure avec l'arrivée des réseaux communautaires au sein des entreprises, qui doivent cependant composer entre la tentation de verrouiller des réseaux internes, et la nécessité d'ouverture.

Deuxième débat : face au nouveaux défis, des opportunités à saisir ?

Participaient à cette table ronde :

Katherine CORICH, fondatrice et directrice, Sysdoc Group

Laëtitia GAZEL-ANTHOINE, directrice générale, Connecthings

Ludovic LE MOAN, cofondateur et directeur des opérations, Goojet

Amélie de MARSILY, directrice Wan, Cisco Europe

Les débats étaient animés par Claudine SCHMUCK, directeur associé, Global Contact

I. Les innovations organisationnelles comme levier de performance pour les entreprises

1. La diversité, une nécessité pour faire face à la pénurie annoncée des ressources

Une étude de la Banque mondiale de 2004 prévoit le tarissement des sources traditionnelles d'emplois, estimant à 24 millions de personnes le manque de main d'œuvre au niveau européen. Les professions les plus marquées par ce déficit de compétences sont : les informaticiens, les ingénieurs, et les mathématiciens.

Face à ce risque de pénurie bien identifié par la Banque Mondiale et la DG Recherche, les grandes entreprises du secteur des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication sont les plus menacées, ce qui leur impose d'identifier des solutions.

2. Les solutions mises en place chez Cisco

Cisco, entreprise américaine, mène par conviction et sur l'impulsion de son PDG, une véritable politique de diversité, qui se différencie des initiatives visant simplement à respecter des quotas.

La politique de Cisco consiste à considérer l'entreprise comme le lieu devant offrir l'opportunité à chacun d'être pleinement soi-même, quels que soient son sexe, son âge, sa religion ou encore son orientation sexuelle. Cette politique est relayée par une campagne menée autour du slogan suivant: *Who you are shapes who we are*. Ce que vous êtes modèle l'entreprise elle-même. Cette politique est également fondée sur l'inclusion, corollaire de la diversité. Ainsi, l'Entreprise vise à ce que chaque individu se sente tout d'abord inclus dans son activité professionnelle.

Des groupes divers, tels le réseau féminin, ou celui des « Legacy leaders » (sénior) se créent ainsi également au sein de la société dans le cadre d'ERG (Employee Resource Group). Ces groupes disposent d'un budget et peuvent ainsi organiser diverses activités ou encore communiquer autour de cette appartenance, le groupe devenant aussi un interlocuteur privilégié de la direction. En favorisant ces actions, les risques de comportements de replis dus à la crainte d'être différents sont réduits. Il en résulte une dynamique positive, qui permet à Cisco de mieux s'adapter à l'évolution de la demande. La diversité en entreprise permet de mieux identifier, capter les tendances du marché, dont l'évolution est elle-même portée par une diversité croissante de prescripteurs et d'acheteurs. Résultat : la performance générale s'en trouve accrue.

Cisco conduit également des actions visant à diversifier ses modalités de recrutement en prenant appui sur des suggestions émanant de ces groupes.

À travers la Networking Academy, programme mené auprès de centaines d'universités et concourant à la formation de plus de 600 000 étudiants, Cisco forme ainsi des jeunes aux métiers des TIC, en essayant de recruter non seulement des étudiantes, mais aussi des membres appartenant à d'autres minorités.

Enfin, Cisco n'hésite pas à recruter puis former des collaborateurs ayant auparavant mené une carrière dans un secteur autre que les TIC. Un programme de formation et d'accompagnement par le management d'une durée 13 semaines permet d'intégrer ces profils à l'entreprise.

3. Sysdoc ou comment l'organisation innovante d'une PME procure des résultats probants

Sysdoc est un cabinet de conseil en management spécialisé notamment dans l'intégration de système implanté dans cinq pays et spécialisé dans la gestion du changement. Ce cabinet accompagne ainsi les grandes entreprises privées et publiques dans leurs projets de transformation.

Le processus d'organisation interne innovant du cabinet prend tout d'abord en compte l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des hommes et des femmes assurant ainsi la stabilité et la fiabilité des équipes. L'ensemble des collaborateurs bénéficie d'horaires partiels ou encore de la possibilité de travailler depuis chez lui. De même, chaque salarié peut décider de prendre un congé

de longue durée s'il le souhaite, l'expérience ayant prouvé qu'aucun collaborateur, pas même le fondateur, ne pénalisait la société par son absence prolongée.

La motivation des équipes est également assurée par l'affectation des collaborateurs à des projets qui les intéressent réellement et en fixant la rémunération en fonction de la satisfaction du client.

Ce mode de fonctionnement recueille la satisfaction des équipes, assurant ainsi des performances saluées par les clients du cabinet.

Les résultats du cabinet confortent ces choix puisque Sysdoc enregistre une croissance annuelle de 25 % pour l'ensemble de ses sites, au Royaume Uni, aux USA, en Australie, en Nouvelle Zélande et au Kazakhstan.

II. Les produits et services innovants profitant des ruptures

La mobilité est annoncée comme l'une des ruptures majeures sur le marché des TIC. En effet, les connections à l'internet mobile dépassent déjà les connexions fixes dans certains pays. De plus, la quasi-totalité des individus possède aujourd'hui un téléphone portable.

Les démarches innovantes dans ce domaine sont à la fois orientées produit mais également services, l'idée demeurant que le téléphone portable, terminal par fonction, devient le prolongement de l'individu dans l'exercice de ses activités.

1. L'exemple de Goojet

Goojet, société fondée par le créateur d'Anywhere, consiste en un portail de services accessibles depuis le téléphone portable.

Goojet permet d'avoir rapidement accès, depuis n'importe quel téléphone mobile et quel que soit l'opérateur, à des informations utiles en situation de mobilité, tels les cours de la Bourse ou encore le positionnement des radars.

Cette initiative s'accompagne d'une innovation en termes d'organisation puisque Ludovic Le Moan, créateur de Goojet, est également à l'origine d'une pépinière d'entreprises, située en Ariège. Les cinq entreprises incubées, qui ne sont pas concurrentes, mutualisent certaines fonctions, comme l'accès au *capital risk*, la comptabilité ou encore les aspects juridiques, tirant ainsi parti des aides régionales mises en place pour le développement de ce type de projets.

La pépinière se caractérise également par des Technology Camps où les idées et les expériences sont confrontées et partagées afin de créer une émulation pouvant être source d'innovations.

2. L'exemple de Connecthings

Le téléphone portable est devenu un élément de connectivité mais également l'écran de l'interactivité avec des objets de grande consommation, ou encore avec des informations relatives aux transports ou aux événements culturels.

Connectings crée ainsi du contenu et des services pour ces détenteurs d'information souhaitant mettre en place des dispositifs d'accès à celles-ci.

L'approche revêt une dimension services, à la fois auprès du client (sociétés de transport, collectivités locales) mais aussi en direction de l'utilisateur final.

Connectings se distingue par sa capacité à créer des services revêtant une vraie utilité, tout en associant à ces développements des réflexions sur l'implantation des bornes d'accès aux services dans la ville. Ainsi, l'équipe rassemble tant des compétences techniques que des compétences créatives qui élaborent ensemble le *design* complet du service et de sa signalétique.

En conclusion dans le contexte de crise financière et économique actuel, le secteur des NTIC est confronté à des difficultés qui donnent l'occasion aux groupes de ce secteur de mettre en place de nouveaux processus d'organisation comme en attestent l'exemple de Cisco et celui de Sysdoc. Par ailleurs, les ruptures technologiques analysées lors de la première table-ronde, créent des opportunités de croissance pour une nouvelle génération de start-up telles que Goojet, ou Connectings

Louis Schweitzer : la diversité, chance et moteur des TIC

Louis SCHWEITZER, président de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde) et président du Conseil d'administration de Renault répondait aux libres questions de Paule BOFFA-COMBY, dirigeante associée de Pema-Partenaire et auteur de l'ouvrage « Promouvoir les talents ».

I. La mixité ou le premier enjeu de la diversité

Beaucoup ont voulu croire que l'émergence des femmes dans les directions des entreprises interviendrait d'elle-même à mesure que les grandes écoles compteraient davantage de jeunes diplômées. L'expérience montre qu'une attitude attentiste ne suffit pas à résoudre les déséquilibres.

Les évolutions se heurtent en effet aux préjugés quant aux capacités de leaders des femmes ou aux traditions souvent présentes dans les processus internes, à l'instar des processus naturels de succession. Ces derniers, basés sur la cooptation tendent, en effet, à la reproduction des schémas et profils : un successeur étant choisi par ou à l'image de son prédécesseur.

Si tout système aboutissant à des nominations sur des critères autres que la compétence s'avérerait immédiatement contreproductif, une action positive permet toutefois d'accélérer les évolutions. Ainsi, Renault a mis en place un système formalisé de gestion des carrières imposant pour les nominations aux plus hauts postes un mécanisme de candidatures dans le cadre duquel une femme au moins doit obligatoirement figurer parmi les 3 postulants. Ce processus aboutit à la création d'un vivier de ressources féminines, même si toutes ne sont pas obligatoirement nommées.

Des initiatives sont également à mener en direction de l'Université et dans les établissements de l'enseignement secondaire afin d'empêcher l'orientation quasi-systématique des filles vers les filières littéraires ou juridiques.

Côté salaires, une étude menée chez Renault sur les salaires des cadres révèle qu'un homme et une femme sortant de la même école sont désormais payés de la même manière. Cependant, 10 ans après leur intégration dans l'entreprise, les femmes qui ont des enfants voient leur salaire croître moins vite que celles qui n'en ont pas, alors que les hommes qui ont des enfants décrochent eux vers le haut. L'entreprise porte sa part de responsabilité dans ce phénomène, l'employeur ne refusant par exemple jamais un congé de 8 jours à une femme qui doit s'occuper de l'un de ses enfants malades mais ne l'accordant pas à un homme qui le sollicite pour les mêmes raisons. Lors des processus de promotion ou encore des calculs d'augmentation, les femmes sont alors pénalisées par leurs absences, au contraire des hommes. Le comportement instinctif de l'entreprise a donc évidemment des conséquences sur ces sujets.

II. La diversité, un atout pour l'entreprise

La diversité permet tout d'abord d'assurer un choix optimal. Ainsi, lors d'une phase de recrutement, l'entreprise ne peut raisonnablement écarter d'emblée 60 à 70 % des ressources disponibles - les femmes, les personnes d'une certaine classe d'âge où encore les personnes ayant un cursus différent - sans risquer de se priver de véritables potentiels.

De même, la capacité d'ouverture qu'implique une diversité au sein des équipes est un élément de différenciation fort pour une entreprise. L'expérience le montre, une société présentant des comportements conservateurs s'agissant de sa gestion interne est souvent peu encline à proposer des produits innovants, son manque de mixité dévoilant son incapacité à se tourner vers les ruptures qui font progresser les entreprises.

Les périodes de crise révèlent également l'inadaptation des équipes homogènes, démunies face à de grands bouleversements qui remettent en cause les certitudes communes des individus qui les composent. Les acteurs survivant à une crise sont ainsi ceux qui font non seulement preuve d'orthodoxie en matière financière, mais également ceux qui font le choix d'emprunter un chemin différent. Lors de la crise du marché automobile en 1996, Renault a ainsi rebondi en mettant un produit inédit sur le marché, le Scénic. L'innovation caractérise la sortie de la crise.

III. L'impulsion des dirigeants comme moteur de la diversité

Alors que les priorités sont nombreuses dans l'entreprise, le patron, s'il souhaite l'évolution en ce domaine, se doit d'insister sur sa volonté réelle de changement et être prêt, pour cela, à juger les personnes qui l'entourent sur leur capacité à le faire arriver.

Cette détermination peut venir de la propre conviction du dirigeant sur le sujet. Cependant, il est également possible de faire en sorte que le chef lui-même change. Le mécanisme de sanctions dont dispose la HALDE se révèle à cet égard fort utile, les chefs d'entreprises étant sensibles aux questions d'image et à ce qui s'écrit sur eux dans la presse.

Les partages de bonnes pratiques relayés par la HALDE, l'existence d'une charte de la diversité ou encore d'une norme Afnor sur ce sujet sont aussi autant d'éléments facilitateurs pour les entreprises qui souhaitent accélérer les évolutions et transformer une volonté d'actions en actions.