

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

Compte rendu de la treizième rencontre annuelle de l'Institut G9+

Paris - matinée du 23 octobre 2008

Voir également la synthèse (version courte du compte rendu)

Accueil	page 1
Premier débat : quel impact d'une période difficile sur l'écosystème DSI/fournisseurs ?	page 5
Second débat : face aux nouveaux défis, des opportunités à saisir ?	page 17
Louis Schweitzer : la diversité, chance et moteur des TIC	page 29

Michel HARMANT, délégué général de la Société des ingénieurs Arts et Métiers

En tant que délégué général de la Société des ingénieurs Arts et Métiers, j'ai l'honneur de vous accueillir dans cette Maison pour la treizième édition de votre grand rendez-vous annuel.

Le thème retenu cette année témoigne de votre volonté de mettre en évidence la nécessité du mouvement perpétuel, essentiel à la vie. Cette session nous donnera aussi l'occasion d'étudier le pouvoir sédatif des ruptures technologiques et sociologiques sur la prévention des crises.

Vos actions semblent également tirer leur vitalité de la confrontation sans cesse renouvelée des forces de l'expérience et des forces novatrices.

Cependant, l'abondance de la puissance numérique n'est certainement pas une voie à suivre. Par exemple, si la drosophile possède un génome six fois plus complexe que celui de l'homme, sa seule action avérée est son implication dans la production du vinaigre.

Le génie naît ainsi de la bonne gestion des combinaisons, informatiques ou génétiques.

Je vous souhaite une excellente matinée, aussi fructueuse que le furent vos précédentes rencontres.

Gilbert CRISTINI, président d'honneur de l'Institut G9+

Un grand merci à Michel Harmant, délégué général de l'association des gadzarts, qui met gracieusement à notre disposition cette magnifique salle depuis 1996 pour abriter notre principale manifestation.

L'ouverture d'une nouvelle édition de notre rencontre annuelle offre l'occasion de dresser le bilan des actions menées depuis la précédente.

Sur l'année écoulée, plus d'une vingtaine de réunions débats a ainsi été organisée. Véritable inventaire de Prévert, elles ont abordé les thèmes les plus divers : le projet Vélib', le boom des TIC au Maroc, la robotique personnelle, la maladie d'Alzheimer traitée avec Michel Noir, la high-tech au féminin, le système d'information dans la finance, le projet OLPC (One Laptop Per Child) du MIT et dont nous avons découvert ici-même un prototype l'an dernier, le green IT ou encore le quatrième volet de notre cycle « spécial prospective » consacré cette fois au grand écart entre innovation et *business model* des fournisseurs, etc.

Ces réunions ont rassemblé entre 45 et 197 participants. A noter que les participations numériquement les plus modestes (moins de 60/70 participants) concernent des dîners débats, une formule très conviviale proposée par nos amis de Centrale et de l'X.

Les deux prochaines manifestations auxquelles je vous invite à vous inscrire sans tarder se dérouleront :

- le jeudi 20 novembre dans les Jardins de l'innovation d'Issy-les-Moulineaux, une soirée exceptionnelle en live avec la Silicon Valley, à l'initiative de Centrale et qu'accompagneront l'Essec, HEC, l'X, etc ;
- et le mardi 2 décembre prochain à Paris, un débat sur les stratégies « open source » des éditeurs de logiciel que propose Reims MS avec l'Ensimag, les Mines, etc.

On ne le répétera jamais assez : la totalité des initiatives signées G9+ est ouverte à tous, « sans distinction de sexe, de race, de religion ou de formation » ...

Nous avons souhaité inscrire l'édition 2008 de notre rencontre annuelle sous le signe des ruptures technologiques, économiques mais aussi sociologiques. A cet égard, elle présente une innovation

majeure puisque six des onze intervenants et animateurs sont des femmes. Qui plus est, l'animation de deux des trois plateaux de la matinée sera assurée par le sexe féminin.

Voilà pour les hommes et les femmes. Voyons maintenant l'outil de démocratie directe que le G9+ pratique depuis son origine, le boîtier du vote électronique.

Les résultats suivants sont obtenus en réponse aux questions posées à la salle par l'intermédiaire du vote électronique, dont les résultats sont affichés en temps réel sur grand écran.

Votre formation de base est :

Scientifique et technique : 67,6 %

Business et management : 20,7 %

Autres : Sciences-Po, littéraire, juridique, artistique : 8,1 %

Franchement, je ne sais plus : 4,1 %

Au-delà du résultat de ce vote qui traduit une majorité d'ingénieurs dans la salle, je relève que près de 60 des 250 inscrits ne sont issus d'aucune des formations constitutives de l'Institut, un grand motif de satisfaction pour nous. Contribuent également au succès 2008 : HEC (25 participants), l'X et Centrale (une vingtaine chacun), Sciences Po (17), Supélec et Arts&Métiers (une quinzaine chacun), l'Essec et les Mines (une douzaine chacun), etc.

En 2009, l'impact de la crise sur les marchés des TIC va s'avérer :

Considérable : 35,3 %

Modéré : 50,9 %

Faible ou nul : 1,7 %

Impossible à dire : 12,1%

Ces résultats font clairement apparaître la préoccupation de l'assistance quant aux conséquences de la crise actuelle sur les marchés des TIC. Les débats de la matinée ne manqueront pas d'y revenir.

Avant de procéder au dernier vote « d'échauffement » et pour le fun, voici les résultats de votre vote du 24 octobre 2006 relatif à l'élection présidentielle française de mai 2007. Ils montrent que les participants à la rencontre annuelle du G9+ s'avèrent aussi d'excellents analystes politiques.

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 %

Dans ces conditions, nous allons vous consulter sur l'élection américaine du 4 novembre.

Le prochain président des Etats-Unis sera :

John McCain : 18,8 %

Barack Obama : 70,8 %

Impossible à dire : 10,4 %

Nous sommes maintenant rompus au vote électronique et je vais lancer la première table ronde que va animer Jean-François Perret, président de Pierre Audoin Consultants.

Ingénieur Enseiht (Toulouse) de la promotion 1965, il est l'animateur du groupe professionnel « AIN7 Informatique et Télécoms » et, également, responsable de la réflexion TIC au Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France, dont l'Institut G9+ constitue le pôle d'expertise.

De 1967 à 1970, Jean-François est ingénieur en télécommunications spatiales puis conseiller spécial au ministère de l'Industrie de 1970 à 1976, conduisant nombre de missions concourant au développement de l'informatique en France. En 1977, il rejoint Pierre Audoin Consultants, cabinet de conseil stratégique pour les industries des TIC et, spécialement, celles des services et du logiciel.

En tant qu'observateur privilégié du marché, Jean-François Perret a largement contribué au succès de notre cycle « spécial prospective » lancé l'an dernier. Il est donc tout désigné pour animer ce premier débat consacré à l'écosystème DSI-Fournisseurs, au moment même où le temps se gâte ...

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, président, Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (Idate)

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

Jean-François PERRET

En guise de préliminaires, je tiens à vous présenter les invités.

Sophie Duclos a accompli sa carrière chez Accenture et est depuis quelques années Directrice des Systèmes d'Information d'Accenture France et Benelux. Elle est également très impliquée dans les nouvelles technologies et le développement durable, présidant à ce titre le réseau interne Attitudes.

Jean-Paul Figer a longtemps été l'animateur de cette table ronde G9+. Il est par ailleurs président de X-Informatique mais aussi l'un des fondateurs du G9+ et initiateur du discours « sans langue de bois » qui caractérise l'institution. Il est également l'un des meilleurs experts de l'informatique en France. Jean-Paul Figer a effectué une grande partie de sa carrière au sein du groupe Capgemini et fut à l'origine de grandes réalisations françaises en matière de systèmes d'information. Dès le début des années 90, il a initié par ailleurs l'Internet Grand Public. A la retraite depuis quelques semaines,

il demeure très actif en tant que président de la société ARMOSC, spécialisée dans l'architecture de systèmes complexes.

Francis Lorentz est diplômé d'HEC et de l'ENA et a dirigé de nombreux groupes en France, comme la Lyonnaise des Eaux, Bull ou encore la RATP. Depuis quelques années, il préside l'IDATE mais également un cabinet de fusions - acquisitions dans le secteur des TIC.

Ce premier débat s'articulera autour de trois mots-clés : crise, ruptures et diversité. Nous allons commencer le débat par un sondage.

Parmi les ruptures technologiques prévisibles, la plus importante sera :

Le web 2.0 et les réseaux communautaires : 6,8 %

La mobilité : 28 %

Le tout numérique : 22,9 %

Le web 3.0 et les objets communicants : 27,1 %

Le green IT et l'écologie numérique : 10,2 %

Rien de tout ça : 5,1 %

Ce résultat montre que nous sommes d'ores et déjà dans une démarche prospective.

Parmi les ruptures prévisibles dans l'activité des fournisseurs, la plus importante sera :

L'industrialisation des services et du logiciel : 21,9 %

L'offshore : 12,5 %

Le Software as a Service (SaaS) : 46,9 %

L'évolution vers les contenus : 14,1 %

Rien de tout ça : 4,7 %

Votre avis sur la responsabilité des TIC dans la crise financière :

Elles n'ont eu aucune influence : 20 %

Elles l'ont amplifiée en fournissant des outils surpuissants de communication et de virtualisation : 73,3 %

Elles en sont les principales responsables : 4,2 %

Je ne sais pas : 2,5 %

Face à une possible récession, votre entreprise vous semble :

Mieux armée qu'en 2001-2003 : 40,5 %

Moins bien armée : 17,2 %

C'est pareil : 28,4 %

Je ne sais pas : 13,8 %

La mémoire des crises semble fonctionner dans vos entreprises. Cependant, les crises demeurent toutes différentes et les outils ayant permis de faire face à la crise précédente seront certainement inadaptés à la résolution de celle qui s'annonce.

Depuis dix ans (1998 - 2008), le rapport performance/prix des PC a été multiplié :

Par 5 : 3,4 %

Par 10 : 24,4 %

Par 100 : 41,2 %

Par 1000 : 25,2 %

Je ne sais pas : 5,9 %

Cette question, soufflée par Jean-Paul Figer, sera commentée lors de son intervention.

Je voudrais en introduction vous faire part des réflexions issues des travaux de l'Institut G9+ et du Groupe Prospective des TIC, dont l'ambition est d'organiser des sessions autour de l'évolution des grands métiers du secteur : les SSII, les DSI, les Editeurs et les Opérateurs de Télécommunications. L'édition d'un livre blanc reprenant les résultats des travaux est par ailleurs en projet.

Les 4 dernières sessions ont permis d'identifier des grands messages relatifs à l'évolution des rapports entre les acteurs de l'écosystème.

En particulier, les DSI tendent à devenir des facilitateurs entre les différents métiers de l'entreprise d'une part et les fournisseurs d'autre part. Alors qu'elles sont de moins en moins gestionnaires de moyens, leurs responsabilités vis-à-vis de la bonne gestion du sourcing s'accroissent.

Les opérateurs de télécommunications ont quant à eux initié une course aux contenus.

L'industrie des éditeurs est également marquée par une forte tendance disruptive que l'on appelle couramment le Software as a Service (SaaS).

Les SSII sont enfin caractérisées par l'industrialisation des prestations. Le contexte est également marqué par la volonté des fournisseurs d'apporter de la valeur à leurs prestations, ce qui les conduit parfois à « by passer » les DSI en s'adressant directement aux maîtrises d'ouvrage.

La question centrale de ce débat est donc l'influence de la crise sur ce schéma. Les hypothèses sont diverses : soit une accélération des ruptures va s'opérer, soit les acteurs vont se replier sur eux-mêmes, comme cela fut le cas lors de crises précédentes, avec pour conséquence une pression accrue sur les coûts des systèmes d'information, sur les fournisseurs, sur les prix et les volumes, conformément au jeu classique de la relation client-fournisseur.

Je souhaiterais également que les intervenants nous fassent part de leurs commentaires au sujet du tout nouveau rapport France Numérique 2012.

Jean-Paul FIGER

L'informatique est depuis toujours caractérisée par un état de rupture permanent, et ce depuis l'invention du microprocesseur. Ces ruptures passent cependant le plus souvent inaperçues.

Les réponses que vous avez données sur le prix des PC sont de ce point de vue instructives, puisque le rapport prix/performance a bien été multiplié par 1 000 en dix ans. Ainsi, les performances des machines (vitesse des processeurs, capacité de stockage) ont été multipliées par 40 quand, dans le même temps, les prix étaient divisés par 30.

J'ai procédé à ce calcul en étudiant le cas d'un client dont j'avais installé le système informatique dix ans auparavant et qui me déclarait être pleinement satisfait de cette installation. J'essayais ainsi de lui apporter la preuve que des bénéfices pouvaient être tirés d'un éventuel changement. Peu d'entreprises ont ainsi profité, durant cette période, de cette évolution.

Néanmoins, l'informatique grand public a été la grande bénéficiaire de ce phénomène, au détriment de l'informatique de l'entreprise. La comparaison des prix et performances des boîtes mails personnelles et professionnelles, qui offrent des capacités de stockage archaïques s'agissant de ces dernières, est à ce titre éloquente. Un système de mails coûte ainsi à une entreprise entre 2 000 et 3 000 euros par PC, par an, alors que gmail, une application gratuite, utilisée au domicile, offre un espace de stockage de 7 GO.

L'évolution est ainsi tellement rapide que les responsables se raccrochent à leurs schémas et ne tirent donc aucun parti de ces bouleversements.

L'écart va sans aucun doute continuer à se creuser, à tel point que les responsables en tireront progressivement les conséquences. Le SaaS a ainsi recueilli près de 50% de vos réponses à l'occasion du sondage sur les principales ruptures prévisibles dans l'activité des fournisseurs, témoignant ainsi d'une prise de conscience salvatrice. Cette évolution apparaît en effet comme l'une des solutions pouvant combler cet écart. Une grande entreprise française envisage ainsi d'adopter les outils de Google, les Google Apps, et prévoit de la sorte de diviser ses coûts de bureautique par 20.

Les futures ruptures s'articuleront indéniablement autour des tendances actuelles : la baisse des prix du matériel, le développement de l'Internet et la mobilité.

L'une des conséquences de ces évolutions tient au fait qu'il n'est désormais plus possible pour une société de produire elle-même son informatique, les solutions existantes étant désormais de plus en plus performantes et de moins en moins coûteuses.

L'informatique n'est par ailleurs qu'un outil et ne peut donc être rendu responsable de la crise. La responsabilité de ceux qui l'utilisent ne peut en revanche être écartée.

Jean-François PERRET

Quelles sont pour vous, Sophie Duclos, vos réponses face aux ruptures sociétales ? Comment réagissez-vous aux propos de Jean-Paul Figer, qui semble prévoir la disparition des informaticiens des entreprises au profit des SaaS ?

Sophie DUCLOS

J'aimerais tout d'abord exprimer ma surprise quant aux résultats du sondage évoquant les ruptures technologiques, et le faible score du Green IT, alors même que l'évolution de la réglementation et le développement de la RSE nous contraignent à faire face à cette rupture majeure.

Chez Accenture, la prise en compte de cette évolution s'est manifestée en premier lieu par l'établissement d'un bilan carbone en étudiant nos diverses activités. Ainsi, l'impact des déplacements a tout d'abord été mesuré : ils représentent 82 % de nos émissions de carbone. Afin

de réduire ces déplacements, une solution de Vidéo Conférence Haute Définition est par exemple en cours d'installation.

La consommation d'électricité est le second point sur lequel nous sommes intervenus suite au bilan carbone. Celle-ci a ainsi pu être réduite de 68 % grâce à la rationalisation de nos *data centers*.

Enfin, un système d'information communautaire a été installé dans l'entreprise, permettant à chaque collaborateur de lister ses attributions et compétences afin de faciliter la collaboration. Ce système rationalise également la communication en regroupant toutes les applications (téléphonie, mails...) dans le PC de chaque collaborateur.

S'agissant de France Numérique 2012, ce rapport entérine l'évolution selon laquelle Internet est devenu une commodité essentielle, au même titre que l'eau ou l'électricité par exemple. Il affiche par ailleurs des objectifs ainsi que des moyens pour les atteindre.

Jean-François PERRET

Pourriez-vous réagir aux propos de Jean-Paul Figer sur la disparition des informaticiens au sein des entreprises et sur votre conception du rôle de DSI au sein d'Accenture ?

Sophie DUCLOS

L'évolution du métier de DSI constitue en vrai challenge puisque les initiatives sont de plus en plus nombreuses, les délais de mise en place de solutions se raccourcissant dans le même temps. Ce métier revêt de plus en plus une fonction d'inspirateur, de catalyseur, avec un rôle transversal. Les fonctions du DSI étant diverses, des débats au sein de l'entreprise restent cependant à mener, au sujet de l'externalisation par exemple.

Jean-François PERRET

Si l'intérêt des réseaux communautaires d'entreprises est compréhensible, compte tenu du *background* des jeunes collaborateurs, une fuite des savoir-faire ne pourrait-elle pas cependant être redoutée ?

Sophie DUCLOS

Le DSI est, bien entendu, responsable de la sécurité des données.

Cependant, ces évolutions permettent de mieux travailler et d'aller vers une plus grande satisfaction des employés. Elles permettent également de décliner, au sein de l'entreprise, les innovations du monde extérieur. Nous avons par exemple créé Accenturepedia, élaboré sur le modèle de Wikipédia.

Jean-François PERRET

Que font concrètement les entreprises clientes d'Accenture au sujet du Green IT, sachant le retard qu'accuse la France dans ce domaine ?

Sophie DUCLOS

Nous assistons en ce moment à un véritable mouvement de prise en compte de ces préoccupations.

Notre démarche a tout d'abord consisté à nous montrer nous-mêmes vertueux : outre le bilan carbone, nous avons également adopté des *process* certifiés ISO 14001 et adhéré au Global Compact des Nations Unies. Ces actions assoient donc notre légitimité dans ce domaine.

La RSE contraint les entreprises à une véritable prise en compte du développement durable et, par conséquent, de l'impact sur l'environnement mais aussi des évolutions sociales, sociétales et économiques. Afin de répondre à cette demande croissante, Accenture a donc créé un service spécialisé ainsi que des outils, tels le Green Data Center Calculator, afin de permettre aux entreprises de faire face aux réglementations mais également d'appliquer les principes de réutilisation, de recyclage et de réduction.

Jean-François PERRET

Je souhaite désormais recueillir l'analyse de Francis Lorentz sur les résultats du sondage, mais également sur France Numérique 2012, l'IDATE ayant collaboré avec les équipes d'Eric Besson.

Francis LORENTZ

Tout d'abord, je donnerais mon avis personnel, et non celui de l'IDATE, sur France Numérique 2012, le rapport piloté par Eric Besson. Il s'agit d'un excellent catalogue de 154 mesures, dont la rédaction a sans aucun doute été un exercice délicat. Cependant, à sa lecture, on s'interroge sur le programme d'action, les *milestones* et les moyens à mettre en œuvre.

Certaines mesures mentionnées sont d'ores et déjà en cours d'adoption. Ainsi les dispositions relatives au passage au haut débit et l'installation des infrastructures pour la fibre optique, déjà inscrites dans la loi LME, sont de bonnes propositions.

Cependant, aucune précision n'est donnée au sujet de l'attribution des fréquences libérées par la télévision analogique, ou encore de celle qui permettrait l'émergence d'un quatrième opérateur. De même, le rapport ne tranche pas sur le rapprochement entre l'ARCEP et le CSA, sujet essentiel, ces deux institutions jouant chacune un rôle très important dans l'organisation du paysage. Ces dossiers demeurant politiquement sensibles, ces questions ne sont toujours pas réglées.

Si ce rapport demeure un excellent travail d'analyse, il reste évasif quant à la marche à suivre. Nous devons donc attendre les actions qui seront par la suite mises en œuvre.

S'agissant du sondage, je suis surpris du taux de réponse concernant le Web 3.0, supérieur au résultat du web 2.0, alors même que tous les avantages n'ont pas été tirés, en France, de cette

technologie. En effet, cette dernière constitue une révolution de l'économie de notre secteur, non pas grâce aux objets, mais grâce à l'innovation des usages initiée par les consommateurs eux-mêmes, alors qu'auparavant, les programmes publics et les entreprises étaient à la source de ces mouvements. Ainsi, la consommation individuelle de l'Internet dépasse largement celle des entreprises, les consommateurs devenant les principaux innovateurs.

La crise va probablement accélérer l'intérêt pour le web 2.0. Cette technologie rend possibles des formes nouvelles de transformations sociales. Elle accroît la transparence grâce à l'industrialisation du bouche-à-oreille. Le web 2.0 renforce également le pouvoir de l'individu par le recours aux *widgets* notamment, mais favorise aussi le regroupement de communautés d'intérêts et d'usages facilitant l'accès à la meilleure information. Cette technologie met enfin en œuvre l'intelligence collective grâce, entre autres principes, à l'*open source*. Le mouvement auquel nous assistons est donc profond et continuera certainement à peser sur l'ensemble de la société et de l'économie.

Par ailleurs, au sujet de la crise, les hommes et non les outils en sont les principaux responsables. De surcroît, cette crise est principalement due au fait que la croissance américaine a été principalement générée depuis dix ans par le recours au crédit immobilier et non par la croissance des revenus individuels des classes moyennes. Ces données sont connues depuis longtemps.

Puisque Google a été évoqué, j'ajouterais que cette entreprise est l'organisatrice d'un service public mondial et gratuit. Google accomplit également une véritable révolution technique puisqu'elle devient la première entreprise de stockage et de traitement d'informations au monde, très performante de surcroît puisqu'elle ne connaît jamais de panne. Elle a su également évoluer par essais, erreurs puis corrections, plus que par planification, et dispose désormais d'outils SaaS performants.

Google tire donc sa force de sa capacité à gérer des puissances gigantesques de traitements, de stockage et de communication, tout en assurant une constance absolue dans la qualité de service.

Le téléphone mobile devient également un terminal multifonction, véritable prolongement de l'individu dans l'exercice de ses activités. Sa combinaison avec la géolocalisation possède un potentiel considérable, dont l'exploitation débute à peine.

Ces évolutions sont essentiellement permises par l'explosion des débits, qui n'était pourtant pas prévue il y a dix ans. Cette progression ne s'est par ailleurs pas caractérisée par des ruptures successives, puisque l'ADSL a permis d'exploiter graduellement les réseaux cuivrés.

Jean-Paul FIGER

Plus que de Google en tant que société, un modèle « à la Google » existe vraiment. Amazon possède par exemple une puissance de calcul comparable.

Francis LORENTZ

L'application de ces modèles par ces acteurs en fait les organisateurs du marché mondial, indépendamment des régulateurs étatiques, administratifs ou nationaux.

Jean-François PERRET

La transformation profonde du métier de DSI, qui passera notamment par la réduction des effectifs des équipes sous sa responsabilité, semble donc selon vous inéluctable. Les questions relatives au temps de cette transformation et à l'ampleur de ce phénomène restent cependant en suspens. Que deviennent dans un tel contexte les acteurs traditionnels de l'écosystème, tels les SSII, les éditeurs et les opérateurs de télécommunication, qui ont façonné l'univers des TIC depuis de nombreuses années ? Ces entreprises, souvent de grande taille, vont-elles parvenir à s'adapter ?

Jean-Paul FIGER

Ces acteurs vont disparaître même si cette disparition prendra du temps, puisqu'ils tenteront de retarder cette échéance avec pugnacité. L'apparition des PC, il y a 25 ans, annonçait la disparition des secrétaires. Néanmoins, nombreux furent sceptiques face à cette prévision. Cette fonction a cependant quasiment disparu des organisations, mais progressivement. Nous allons probablement assister à un phénomène comparable au cours des prochaines années, s'agissant des acteurs traditionnels de l'écosystème.

L'insistance avec laquelle certaines entreprises conservent Lotus Notes – un système de mails coûteux dont aucun particulier ne voudrait s'il était mis à disposition sur internet – illustre ce phénomène de résistance et de connivence de certains clients avec leurs fournisseurs.

Jean-François PERRET

Devons-nous comprendre qu'aucun de ces trois types d'acteurs ne survivra selon vous ?

Jean-Paul FIGER

Les ruptures permettent toujours l'émergence de nouveaux acteurs, accélérant la disparition des anciens leaders.

Jean-François PERRET

Mais IBM, Microsoft et CISCO génèrent cependant à ce jour des revenus et profits toujours considérables ?

Jean-Paul FIGER

C'est exact. Néanmoins, ces sociétés ne façonnent plus le système. Elles sont désormais suiveuses. Elles disposent, certes, de moyens financiers importants mais elles se contentent de gérer les anciens systèmes que certains de leurs clients conservent et qu'elles sont dorénavant les seules à savoir maintenir.

Les SSII ont également un rôle de conseil à jouer - ce métier demeurant le deuxième plus vieux du monde – ne serait-ce que pour la gestion des systèmes vieillissants.

Sophie DUCLOS

Qui plus est, une société comme Accenture ne peut opter pour un système Google, car son activité implique le besoin de contrôler les licences en interne.

Jean-François PERRET

Comment Accenture compte-t-elle néanmoins s'adapter à cette évolution ? L'entreprise va-t-elle se réorienter exclusivement vers le conseil, activité qui semble représenter pour certains la seule issue possible, ou bien va-t-elle développer le métier d'hébergeur d'applications, marché embryonnaire sur lequel Google règne pour l'instant ?

Sophie DUCLOS

Accenture est organisée autour de trois métiers : le conseil en technologie, le conseil en management et organisation mais également le conseil en externalisation. Ce dernier pôle est un nouvel axe de développement visant l'établissement de centres *offshore*, en Inde notamment. Ce marché étant encore balbutiant en France, nous possédons par exemple des *data centers* à Nantes ou encore des solutions *nearshore* à Casablanca ou Prague.

Le métier d'Accenture n'est donc pas seulement celui d'hébergeur, puisque nous apportons également une méthodologie d'externalisation. Les solutions élaborées permettent ainsi une prise en compte des acteurs, des moyens et des outils concernés par l'externalisation et de faire ainsi face efficacement aux ruptures survenant dans ce secteur.

Jean-François PERRET

Quel est selon vous l'avenir des Telcos ?

Francis LORENTZ

Les jeux ne sont pas encore faits. L'histoire économique des TIC tend à démontrer l'existence d'une prime aux nouveaux acteurs, ceux-ci n'ayant pas d'héritage à assurer. Cependant, l'héritage a aussi des bienfaits puisque le parc de clients existants demeure, constituant ainsi une rente de situation. L'entretien de cette rente ne doit néanmoins pas empêcher l'investissement nécessaire à l'exploration de nouveaux modèles, ce que toutes ces entreprises ne peuvent faire.

Les opérateurs de télécommunications sont désormais des fournisseurs de services et sont donc dotés d'une réactivité plus grande que les fournisseurs d'équipements ou les éditeurs de logiciels. Cependant, les nouveaux modèles économiques restent fragiles et vulnérables. Ainsi la crise entraînera fatalement une baisse des investissements publicitaires, alors même que Google réalise entre 85 et 90 % de ses recettes grâce à la publicité.

Internet est de plus 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, sous réserve qu'ils puissent l'utiliser au mieux.

Des géants régionaux vont ainsi peut-être se constituer 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 certes précieux mais banalisés. Cette organisation, sans caractère prédictif, décrit l'un des modèles possibles, d'autres pouvant s'imposer.

Jean-François PERRET

Le SaaS est une tendance lourde s'agissant des ruptures actuelles. De même, la puissance de Google est considérable, la publicité lui rapportant beaucoup d'argent tant que les investissements de ses clients se maintiennent. Google Apps ne permet pourtant pas à ce jour de créer un système d'information d'entreprise. Les SSII ainsi que les éditeurs devront certainement faire évoluer leurs métiers vers plus de proximité, remettant alors en cause le modèle traditionnel Editeurs ERP – SSII.

Jean-Paul FIGER

Google tire 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. Cette évolution procure une grande force à Google et laisse de surcroît plus de liberté aux utilisateurs.

Francis LORENTZ

La course au contenu semble également lancée. La bataille pour conquérir de l'audience est aujourd'hui plus intense que celle pour obtenir de nouveaux clients. L'audience est en effet le support générant des recettes publicitaires. La qualité et l'exclusivité sur les contenus deviennent donc des éléments essentiels de la stratégie visant à se différencier de ses concurrents. L'issue de cette bataille demeure cependant incertaine. Entre l'intégration verticale et d'autres stratégies qui se définissent en ce moment, le jeu reste ouvert.

Sophie DUCLOS

Les périodes d'incertitude comme celle que nous vivons actuellement sont sources d'innovation et d'opportunités.

De la salle : Jean KRAUTTER, président d'honneur, Société des ingénieurs A&M

L'évolution du rôle du DSI vers celui de gestionnaire de l'outsourcing ne pose pas de problème pour les produits et services standard. En revanche, il est plus délicat d'innover au cœur même du métier tout en utilisant la technologie. L'informatique n'est pas seulement un outil de gestion ; l'informatique industrielle et scientifique connaît de grands développements.

L'informatique embarquée dans l'automobile, qui devient de plus en plus complexe, nécessite ainsi l'intégration de technologies venant de différents fournisseurs. La maîtrise doit donc être absolue afin d'éviter des catastrophes.

De même, la mathématique financière a créé de la complexité, sans maîtrise, et nous sommes aujourd'hui les témoins impuissants du dérèglement du système.

L'informatique scientifique a également progressé de manière fulgurante. Ces progrès doivent pouvoir servir à l'industrie et lui permettre de faire face aux nouveaux défis, écologiques notamment. Les futures voitures hybrides efficaces devront ainsi devoir gérer de multiples informations transmises par les capteurs, tout en intégrant la contrainte de la miniaturisation, essentielle à l'économie des matériaux.

Ces évolutions technologiques extraordinaires doivent donc servir la gestion, le management mais également le produit.

Sophie DUCLOS

S'agissant du rôle du DSI, nous faisons également face aujourd'hui à un grand nombre de projets à gérer. Nous avons donc un grand besoin de chefs de projets qualifiés.

Jean-François PERRET

Les DSI rassembleront moins de personnel mais plus qualifiés.

Jean-Paul FIGER

Je maintiens que les informaticiens ne sont plus nécessaires, ce qui ne signifie pas que l'entreprise puisse se passer des DSI.

Didier LAMBERT

Le DSI a la charge d'assurer la continuité de l'activité de la société. Il existe des produits moins chers, certes, mais les coûts du changement ne sont pas encore identifiés, ce qui ne permet pas d'évaluer leur amortissement.

Le DSI est aujourd'hui le garant de la cohésion des évolutions informatiques - industrielles, scientifiques et de gestion - ce qui assure la pérennité de son rôle au sein de l'entreprise.

De la salle

Comment pouvons-nous procéder afin que le monde de l'informatique grand public pénètre dans celui de l'informatique d'entreprise ?

Jean-Paul FIGER

Les entreprises doivent pour cela réduire l'écart existant entre les systèmes installés et ceux qui existent aujourd'hui. La crise est à ce titre bienvenue, puisque les entreprises sont dans ces

conditions contraintes d'évoluer. Les consultants peuvent donc « se réjouir » de l'avènement de la crise.

De la salle

Les réseaux sociaux identifiés sont aujourd'hui connus et ont certainement encore besoin de temps avant d'arriver à maturité. Le web 3.0 s'annonce cependant comme une véritable révolution organisationnelle.

Le modèle Google est également organisationnel, dans le sens où il abolit le modèle hiérarchique classique, pour laisser la place à des communautés plus restreintes et plus flexibles. Les liaisons sémantiques sont ainsi plus complexes que les simples liaisons qui indiquent que telle personne connaît telle autre. Ces corrélations peuvent notamment, grâce au web 3.0, s'organiser autour des fonctions ou encore des expertises. Ces technologies permettront-elles d'envisager des organisations plus virtuelles ?

Francis LORENTZ

Le fonctionnement des esprits et des comportements humains évolue plus lentement que les nouvelles technologies. Google a cependant initié le passage d'un système de fonctionnement basé sur la causalité à un système fondé sur la corrélation statistique. Malgré la complexité de ce sujet, ce changement peut néanmoins modifier les comportements dans l'entreprise, à long terme.

Sophie DUCLOS

Cependant, les organisations virtuelles ou encore les réunions en vidéo conférence font courir le risque d'un éloignement croissant de l'humain pouvant nuire à l'esprit d'équipe. Les réseaux sociaux en entreprise doivent donc favoriser cet engagement. Ainsi, les initiatives comme les blogs tenus par les dirigeants contribuent à faire part de leurs actions à l'ensemble des collaborateurs.

Jean-François PERRET

En guise de conclusion à ce premier débat, nous pouvons retenir plusieurs choses.

- Le SaaS et les modèles "à la Google" sont peut-être les vraies réponses pour réduire le gap d'usage des TIC entre les entreprises et les individus
- France Numérique 2012 : un super catalogue, mais quid de l'agenda ?
- Pouvons-nous conclure par le slogan "Vivre la crise" qui ne peut qu'accélérer les ruptures nécessaires dans un marché TIC adepte des modèles traditionnels ?

Deuxième débat : **face aux 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

Gilbert CRISTINI

Claudine Schmuck, diplômée de Sciences-Po, promo 1981, est vice-présidente du groupe Sciences-Po Informatique et Télécom mais également présidente du club e-numérique des anciens élèves.

Claudine a accompli sa carrière professionnelle au sein de divers cabinets ministériels, chez McKinsey ou encore chez Bull. En 1999, elle crée Global Compact, un cabinet spécialisé dans l'accompagnement professionnel à la création d'entreprise. Claudine Schmuck connaît donc parfaitement l'univers des start-up et du benchmarking. Elle s'est en particulier signalée comme auteur d'une étude originale portant sur 80 acteurs de l'incubation en France.

Claudine est enfin experte TIC auprès de deux grandes directions générales de la Commission européenne : la recherche et « information et société ».

Claudine SCHMUCK

Le défi de cette table ronde féminine consiste tout d'abord à tirer des apports positifs de cette configuration inédite, et à vous transmettre ainsi des éléments de réflexion pour vous accompagner dans la poursuite de vos activités.

La crise qui secoue le système oblige à la révision des modes opératoires et des modes de fonctionnement afin d'en améliorer les performances.

Nous essaierons ici de déterminer la capacité du secteur des NTIC à faire face à la crise, ainsi que d'évaluer les opportunités qu'elle pourrait lui donner à saisir.

Selon le vote survenu lors de la séance précédente, l'assemblée est à la fois consciente et confiante vis-à-vis de la crise.

L'amélioration des performances passe par l'innovation. Afin d'en décrire les mécanismes, nous écouterons dans un premier temps les témoignages concernant un grand groupe, Cisco, mais également une PME très présente dans le secteur des TIC, Sysdoc.

Dans un second temps, nous tenterons de définir si les ruptures technologiques créent effectivement des opportunités de croissance pour une nouvelle génération de start-up. Ainsi, les intervenants présenteront leurs sociétés respectives, Goojet et Connectings intervenant chacune à leur manière dans le domaine de la mobilité.

Cisco, face au défi imposé aux grands groupes de TIC, se révèle-t-il comme un colosse aux pieds d'argile, ou au contraire un colosse aux pieds agiles ? Quels sont les leviers de performance sur lesquels le groupe a pu jouer dans le présent contexte ?

Amélie de MARSILY

Ayant pris l'avion de Madrid pour venir vous parler, j'espère tout d'abord que dans dix ans, ces rencontres auront lieu grâce à la vidéo conférence, réduisant ainsi l'empreinte écologique de Cisco.

Cisco, entreprise américaine, met en œuvre une véritable politique de diversité, se différenciant des initiatives consistant simplement à respecter des quotas. Cette politique est menée par conviction et non par souci du politiquement correct.

En effet, l'entreprise est le lieu devant offrir l'opportunité à chacun d'être pleinement soi-même, quel que soit son sexe, son âge, sa religion ou encore son orientation sexuelle. Notre politique est relayée par une campagne menée autour du slogan suivant: *Who you are shapes who we are*. Ce que vous êtes modèle ce que nous sommes, en tant que société.

Cette politique est également fondée sur l'inclusion, corollaire de la diversité. Ainsi, notre but est que chaque individu se sente tout d'abord inclus dans son activité professionnelle.

Ce choix du changement est à la fois dicté par les impératifs sociétaux mais aussi et surtout impulsé par le Président du Groupe, dans le souci de suivre les évolutions du secteur. En effet, notre marché a connu un véritable bouleversement lors des cinq dernières années. Nos clients ont également évolué et la généralisation des téléphones portables a provoqué des changements considérables.

La diversité permet de plus des gains de productivité. Une étude de Mc Kinsey démontre par exemple que les sociétés sont plus productives dès lors que des femmes occupent des postes de management élevés. La diversité, non pas seulement de sexes, accroît donc les performances, ce qui constitue une donnée fondamentale en période de crise.

Chez Cisco, ce choix se traduit d'abord dans une politique de changement lors du recrutement. En effet, la personne qui décide d'embaucher a souvent tendance à recruter quelqu'un qui lui ressemble. Le changement implique de sortir de cette zone de confort.

Cette démarche a démarré aux Etats-Unis avec la création d'un conseil inclusion et diversité.

Des groupes divers, tels le Réseau Féminin, se créent également au sein de l'entreprise. Les handicapés, les Gays Lesbian Bi and Trans-gender, les *legacy leaders* (les séniors) ou encore les gens d'origines communes se regroupent ainsi au sein de ce que nous appelons les Employee Resource Groups (ERG). Ces groupes disposent d'un budget et peuvent ainsi organiser diverses activités ou encore communiquer autour de cette appartenance.

L'idée qui sous-tend cette démarche est que nos collaborateurs sont plus productifs lorsqu'ils communiquent autour de ces questions. En favorisant ces initiatives, nous prévenons donc des comportements de replis dus à la crainte d'être différent. Chaque collaborateur dispose d'un facteur d'intégration à double vocation, ayant un cercle auquel il peut s'adresser, ce dernier communiquant aussi ses besoins au management.

La collaboration est également le moteur de l'inclusion et de la diversité, celles-ci ne pouvant être effectives sans la participation de tous.

Claudine SCHMUCK

Je vous invite à vous prononcer sur la question suivante par la voie du vote électronique :

Considérez-vous la diversité comme un levier de performance ?

Certainement : 50 %

Probablement : 37,5 %

Probablement pas : 6,7 %

Certainement pas : 3,8 %

Sans opinion : 1,9 %

Claudine SCHMUCK

La pénurie de compétences frappe durement l'ensemble des industries du secteur dans les pays occidentaux. De moins en moins de jeunes hommes et femmes s'orientent désormais vers des carrières scientifiques et techniques, ce qui augure des pertes de productivité à moyen terme. Comment Cisco fait face à ce phénomène ?

Amélie de MARSILY

Une étude de la Banque mondiale de 2004 relève que les employeurs, et pas seulement ceux des TIC, dépendront de plus en plus des femmes, non blanches, consécutivement au tarissement des sources traditionnelles d'emplois.

Si le rythme d'embauche reste constant, on estime à 24 millions de personnes le manque de main d'œuvre au niveau européen.

En revanche, si les pays de l'Union Européenne parvenaient à recruter autant d'hommes que de femmes, le manque estimé ne serait plus que de 3 millions de personnes. À cet égard, près de la moitié des entreprises qui ont intégré les femmes au sein de leur conseil d'administration n'en ont accepté qu'une seule, ce qui traduit le manque d'ambition induit par le strict respect des quotas.

Les entreprises britanniques et hollandaises nomment le plus de femmes au sein des instances dirigeantes, où elles sont respectivement 13,9 % et 12,2 %.

Entre 2010 et 2030, une réduction de 7 % du nombre de personnes âgées de 25 à 39 ans est prévue, alors que, dans le même temps, le nombre de personnes de plus de 55 ans augmentera de 16 %. Les personnes handicapées représentent 50 millions de personnes au sein de l'Union Européenne, soit

10 % de la population active. Les entreprises doivent apporter des réponses face à ces bouleversements qui s'annoncent.

De même, la génération Y a plus d'exigences quant à l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle, cette génération ne « bénissant » pas le travail comme la précédente. Les entreprises doivent là encore s'adapter à ce changement afin non seulement d'attirer les jeunes gens mais aussi les garder, l'idée dominante étant de plus que l'expérience se construit au sein de différentes entreprises.

Claudine SCHMUCK

Les femmes représentent moins de 20 % des jeunes qui choisissent les filières scientifiques et techniques. Ce chiffre tombe à 16 % pour les filières TIC. Le déficit s'accroît alors même que ces données font clairement apparaître que le besoin des entreprises s'amplifie.

Amélie de MARSILY

Cisco entreprend différentes initiatives afin de faire face à ce mouvement. Ainsi, nous communiquons auprès des universités avec le souci de démontrer aux jeunes les attraits des TIC, en démontrant les préjugés qui subsistent à leur sujet.

À travers la Networking Academy, nous formons également des jeunes aux métiers des TIC, en essayant de recruter non seulement des étudiantes, mais aussi des membres appartenant à d'autres minorités.

Enfin, nous avons lancé une initiative de *crowdsourcing* en créant un prix, le I-prize, dotant un inventeur d'un contrat 250 000 euros pour développer son projet au sein de la société.

Cisco n'hésite également 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.

Claudine SCHMUCK

Votre investissement philanthropique, la Networking Academy, est effectivement ambitieux puisqu'il est mené à travers plusieurs centaines d'universités à travers le monde et concourt à la formation de près de 600 000 étudiants.

Si Cisco est connu de tous, Sysdoc est en revanche une société que l'on connaît moins.

Katherine CORICH

Sysdoc est un cabinet de conseil en management spécialisé dans la gestion du changement. Nous accompagnons les grandes entreprises privées et publiques dans leurs projets de transformation. La société existe depuis 22 ans, et est implantée dans 5 pays. Notre activité nous met en relation avec des clients de divers secteurs, les Telcos, les banques mais aussi les producteurs d'énergie.

Nous réalisons également des intégrations de systèmes tels SAP, Oracle et définissons et mettons en œuvre des programmes de changement opérationnel afin de mettre en conformité nos clients avec les évolutions législatives et réglementaires.

Nos objectifs portent enfin sur l'amélioration des performances du business, par la définition et la mise en œuvre des processus opérationnels.

Claudine SCHMUCK

Pouvez-vous nous faire part de votre expérience récente auprès d'une banque australienne ?

Katherine CORICH

Nous avons travaillé avec ce client, il y a 3 ans, sur l'installation de SAP. La banque a décidé d'intégrer un système de prévention des risques et a ainsi chargé notre cabinet de modéliser les risques. Cette banque est aujourd'hui épargnée par la crise financière.

Claudine SCHMUCK

Vous possédez également un véritable avantage concurrentiel, d'autant que votre marché est animé par de puissantes entreprises.

Katherine CORICH

Nous avons en effet défini un processus d'organisation interne innovant, prenant en compte l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des hommes et des femmes. Cette politique est menée depuis les débuts de l'Entreprise et nous permet de disposer d'une équipe stable et fidèle, dont les compétences sont saluées par nos clients. Ainsi, les collaborateurs travaillent à temps partiel ou encore depuis leur domicile. Les directeurs de nos cinq cabinets sont par exemple tous à mi-temps.

Ce mode de fonctionnement nous réussit en interne, mais satisfait également nos clients, la satisfaction de nos équipes accroissant leurs performances.

Lors d'une mission chez IBM, les responsables ont ainsi observé attentivement et avec curiosité notre équipe, nous avouant qu'elle était la plus performante au sein de leur organisation.

S'agissant de la gestion des équipes, Sysdoc n'est pas organisée en plusieurs niveaux hiérarchiques. De plus, nous créons de la motivation en affectant les collaborateurs à des projets qui les intéressent réellement ou encore en fixant la rémunération en fonction de la satisfaction du client.

J'ai par ailleurs moi-même montré l'exemple au sujet de notre politique de congés : j'ai ainsi pris, il y a 8 ans, un an de vacances pour voyager avec mes enfants. Cette expérience a prouvé que si le chef partait une année sans que l'Entreprise en pâtisse – elle a même enregistré des résultats records cette année, les profits ayant doublé – chacun peut prendre un long congé s'il le souhaite. Ce mode

de fonctionnement donne confiance non seulement aux dirigeants et aux salariés de notre cabinet mais aussi à nos clients.

Si la rémunération est liée aux performances, elle est également la même pour les hommes et les femmes. J'ai ainsi pu remarquer que les différences de salaires, à compétences équivalentes, provenaient de la position d'infériorité dans laquelle peuvent se placer les femmes lors d'une négociation de salaire. Il me paraît important d'influer sur ce phénomène culturel. Nos managers femmes ont plusieurs enfants dont s'occupe par ailleurs leur mari.

Claudine SCHMUCK

Ces dispositifs rencontrent la satisfaction de vos salariés, qui, plus motivés, satisfont à leur tour vos clients qui louent la fiabilité de vos équipes. Ce cercle vertueux vous accorde un avantage concurrentiel par rapports aux autres acteurs du marché et concourt, nous le verrons, aux bons résultats de votre société.

Je vous invite à voter de nouveau, sur un sujet développé par Katherine Corich.

Etes-vous favorable au développement du télétravail ?

Totalement pour : 56,7 %

Plutôt pour : 27,6 %

Plutôt contre : 10,2 %

Totalement contre : 3,8 %

Sans opinion : 1,6 %

Claudine SCHMUCK

L'innovation dans les processus organisationnels semble *a priori* plus aisée dans une petite structure. Comment décririez-vous les nouveaux modèles d'organisation chez Cisco ?

Amélie de MARSILY

La réalité d'un groupe de la taille de Cisco ne permet malheureusement pas de transposer ce séduisant modèle.

Notre PDG a décidé que le mode de prise de décision hiérarchique basé sur le commandement et le contrôle par un nombre restreint de personnes devait aller vers davantage de coopération. Ainsi plusieurs comités ont été créés, en guise d'expérimentation, dans le but de traiter nos 21 priorités déclarées, qui ne pouvaient être suivies par le seul conseil d'administration. Ainsi des comités en charge du green IT ou de nos clients comme les Telcos opérateurs ont été créés afin de réfléchir à la prise en compte de ces ruptures. Le système collaboratif rassemblant des personnalités différentes permet d'être innovant, sans pour autant empêcher la prise de décision.

De la même manière, un groupe d'incubation composé de directeurs et de vice-présidents a mené des réflexions 6 semaines durant, et établi un business plan débouchant sur la création à Bangalore d'une société spécialisée dans la création d'intelligence IP dans les immeubles, le *smart building*.

Cisco vend de la technologie mais la Société l'éprouve également en interne. Nous favorisons ainsi la téléprésence ou encore des modes de fonctionnement type Anytime / Anywhere.

S'agissant du SaaS, Cisco a racheté Webex qui possède une solution que nous avons adoptée permettant la mise en place des zones de collaboration virtuelles.

Claudine SCHMUCK

La transposition du modèle est parfois délicate au sein d'un grand groupe, mais le travail collaboratif ainsi que l'intégration des nouvelles technologies permettent d'accroître la performance en responsabilisant de plus en plus les employés et en brisant des processus hiérarchiques parfois trop rigides.

Katherine, pourriez-vous nous donner des chiffres plaidant en faveur du modèle que vous avez mis en place ?

Katherine CORICH

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. Ce chiffre atteint 20 % dans les pays où la société est implantée depuis un certain temps (Australie et Nouvelle-Zélande) et atteint 50 % là où elle est nouvellement installée, comme au Royaume-Uni.

La rentabilité s'établit entre 25 et 30 %.

Enfin, 95 % du business provient des références clients que nous possédons déjà. Ainsi, une démarche marketing améliorerait encore ces résultats.

Claudine SCHMUCK

Certains acteurs explorent également le potentiel des ruptures en développant des nouveaux produits et services. Les innovations dans le domaine de la mobilité sont à ce titre éloquentes. Avant de nous parler de Goojet, pourriez-vous nous dire quelles leçons vous tirez de la création de start-up ?

Ludovic LE MOAN

J'ai créé Anywhere en 2000 après l'éclatement de la bulle Internet, sans véritablement connaître les ressorts de la vie d'une entreprise. J'ai ainsi, grâce au bon sens qui caractérisait cette démarche, pratiqué de nombreuses innovations en terme de management et d'organisation. Le projet était également vague au début puis s'est précisé au fil des développements et des levées de capitaux.

J'ai également collaboré avec les créateurs de Skype autour de leur projet Joost. Ce dernier a malheureusement échoué malgré la talentueuse équipe rassemblée, les moyens et la rapidité avec laquelle le projet s'est monté. Les développeurs travaillaient également de divers endroits dans le monde. Le marché et les détenteurs de contenu n'étaient cependant probablement pas prêts. Ainsi,

la plateforme et ses innovations existent et demeurent performantes, mais elle n'est cependant que très peu alimentée en contenu, les majors semblant encore réticentes à ce type d'innovation.

La création d'une start-up nécessite donc une équipe mais également un *pitch* fort et bref. Je suis impressionné par l'expérience de Katherine, et je pense également que la diversité et l'innovation dans le mode d'organisation incitent à la performance. Nous avons ainsi créé un *offshore* en Ariège, le travail dans les nouvelles technologies pouvant se faire dans des conditions différentes des configurations habituelles. Cette démarche apporte de bons résultats, malgré le scepticisme initial des investisseurs. De plus, le *buzz* créé autour de cette délocalisation attire les compétences curieuses d'évoluer de manière inédite, hors des métropoles encombrées.

Claudine SCHMUCK

Après les aventures Anywhere et Skype, vous avez créé une pépinière tirant parti de la mutualisation des ressources, en profitant également des dispositifs gouvernementaux spécifiques.

Ludovic LE MOAN

L'idée était de créer un nouveau projet avec un cycle de développement sur trois ans, en pensant principalement aux usages, ce qui fait parfois défaut en France sur certains projets, malgré les compétences des ingénieurs.

La pépinière incube 5 entreprises, en inscrivant leur développement dans les initiatives de la région Midi-Pyrénées. Les entreprises de la pépinière partagent l'accès au *capital risk*, et mutualisent les aspects juridiques ou comptables, en tirant parti notamment des aides de l'Etat sur ces sujets.

Les cinq entreprises n'étant pas concurrentes, nous organisons chaque semaine des Technology Camps permettant, grâce à l'émulation créée par la confrontation et le partage des expériences et compétences, de faire émerger des innovations.

L'objectif est de valider ce modèle au niveau régional, avant de le transposer au niveau national et de bénéficier ainsi de dispositifs d'aides correspondants.

Claudine SCHMUCK

Je vous invite à voter de nouveau.

Outre le téléphone, le principal usage de votre mobile est :

Les SMS : 33,1 %

Ma messagerie : 45,5 %

La navigation sur le net : 10,7 %

Autre : 10,7 %

La convergence numérique est attendue depuis une quinzaine d'années. Cependant, nombre de tentatives de développement de contenus ont échoué. Néanmoins, le marché semble désormais plus mûr.

Laëtitia GAZEL-ANTHOINE

Connectings se focalise sur la communication des objets. Le téléphone portable est en effet 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.

Les expériences passées, telles le Wap, ont échoué car leur approche était trop technologique et le contenu faisait cruellement défaut. Ces services n'offraient donc aucune valeur ajoutée.

Connectings crée ainsi du contenu et des services pour les détenteurs d'information, par exemple, les sociétés de transport ou les collectivités locales qui souhaitent mettre en place des dispositifs d'information en plusieurs langues, à destination des touristes.

L'approche revêt une dimension de services, à la fois auprès du client mais aussi en direction de l'utilisateur final. Les technologies développées aujourd'hui tendent à faciliter l'accès à ce type de services.

Claudine SCHMUCK

Votre équipe rassemble-t-elle des compétences diverses ?

Laëtitia GAZEL-ANTHOINE

L'approche services nous impose une réflexion quant à la valeur ajoutée du service même, son ergonomie mais également son accessibilité.

Ainsi, le co-fondateur de la société a longtemps évolué dans l'univers du design de services, ce qui permet d'aborder la problématique centrale de la signalétique avec pertinence. Outre l'utilité du service, il est évidemment primordial qu'il soit visible et reconnaissable par l'utilisateur. La complémentarité de nos compétences est à ce titre essentielle pour le développement de cette activité.

Claudine SCHMUCK

Pourquoi avoir choisi le mobile ?

Ludovic LE MOAN

Tout le monde possède aujourd'hui un téléphone portable. Il est possible de le transformer par exemple en télécommande universelle, pour ouvrir un portail par exemple, ce que développe une des sociétés de la pépinière.

Goojet consiste en un portail de services accessibles depuis le téléphone portable, un projet ambitieux, mais qui se développe au moment où l'internet mobile dépasse les connections fixes dans certains pays.

Le service fonctionne sur tous les téléphones, du plus rudimentaire au plus sophistiqué, ce qui implique de lourds développements, un même appareil fonctionnant de manière différente selon l'opérateur. Goojet permet d'avoir rapidement accès depuis son mobile à des informations pertinentes en situation de mobilité, tels les cours de la bourse ou encore le positionnement des radars.

Claudine SCHMUCK

Votre démarche diffère donc de celle de Connectings.

Quels sont vos atouts et vos facteurs différenciants ?

Laëtitia GAZEL-ANTHOINE

Notre approche centrée sur l'expérience utilisateur est l'axe majeur sur lequel se développe notre société. Nous misons aussi fortement sur les technologies sans contact, comme le NFC (RFID dans le téléphone portable), avec lesquelles les utilisateurs sont déjà familiarisés puisqu'elles sont intégrées au pass Navigo notamment.

Les entreprises ont fortement développé ces technologies, au Japon par exemple, mais dans le but de faire de la promotion par le biais d'affiches interactives par exemple, où le scan d'une puce permet d'obtenir des informations. Notre approche reste centrée sur le service et la fourniture des briques technologiques associées. Cette approche n'exclut cependant pas un modèle publicitaire.

Notre modèle économique est par ailleurs double. Le *business model* basé sur le nombre de points d'accès convient parfaitement aux collectivités, qui peuvent par la suite placer de la publicité sur les supports. Pour les sociétés de transports, le principe du *revenue share* sur les recettes publicitaires basée sur l'audience du service est privilégié.

Claudine SCHMUCK

Je vous invite à voter de nouveau.

Etes-vous favorable au développement de services d'informations sur le mobile ?

Totalement pour : 57,4 %

Plutôt pour : 24 %

Plutôt contre : 10,1 %

Totalement contre : 5,4 %

Sans opinion : 3,1 %

De la salle

J'étais responsable du développement du télétravail chez France Télécom, il y a 15 ans. Aujourd'hui, le nombre de personnes dans les bureaux des grandes villes n'a pas diminué. Quelles sont les nouveautés permettant d'entrevoir un véritable changement ?

Katherine CORICH

L'attitude des managers doit évoluer afin que ces innovations s'imposent réellement. En effet, ceux-ci tiennent encore à avoir leurs salariés sous les yeux. Ils doivent leur témoigner plus de confiance.

Amélie de MARSILY

De plus, l'installation du changement prend du temps.

Claudine SCHMUCK

La crise pourrait peut-être accélérer les transformations.

Guy DE BUTTET, Heidrick & Struggles

Les ERG mis en place chez Cisco ne favorisent-ils pas de manière ambiguë les comportements individuels de différenciation ? Est-ce véritablement le rôle de l'entreprise ?

Amélie de MARSILY

Certains facteurs, tels le genre, sautent aux yeux. L'orientation sexuelle relève, il est vrai, de l'intime. Cependant, l'ambiguïté est levée dès lors que le choix est laissé au collaborateur de faire partie ou non d'un ERG, et de faire ainsi connaître à la majorité les problèmes éventuellement rencontrés par une minorité.

François-Xavier MARTIN, Président, Crédit X-Mines

La pénurie de main d'œuvre semble inéluctable s'agissant de nos métiers. En économie, on apprend que le prix est défini par l'utilité et la rareté. Or on observe depuis cinq ans une stagnation des salaires des ingénieurs. Comment peut-on avoir l'ambition d'attirer les jeunes vers des carrières où les salaires n'augmentent pas ?

Laëtitia GAZEL-ANTHOINE

Un climat de confiance vis-à-vis des petites entreprises innovantes doit s'instaurer, afin d'attirer les compétences. De telles PME, malgré l'incertitude qui caractérise leur activité, peuvent en effet offrir de belles carrières.

Amélie de MARSILY

Une politique salariale doit offrir des packages, qui ne se limitent pas seulement à la rémunération, mais comportent aussi des avantages ou encore s'appuient sur une politique de société donnant une image attrayante de celle-ci.

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 ».

Gilbert CRISTINI

L'heure est maintenant venue d'accueillir notre grand témoin 2008 et nous avons l'immense honneur de recevoir Louis Schweitzer, président de la Halde, pour clore notre matinée dédiée aux ruptures. Louis Schweitzer a bien voulu accepter de répondre aux libres questions de Paule Boffa-Comby.

Paule Boffa-Comby est diplômée de l'EM-Lyon, promotion 1998 et coprésidente du club d'affaires EM-Lyon au féminin. Après un passage par le marketing de Danone et Procter & Gamble, elle a mené de nombreuses missions de conduite du changement au sein d'Accenture. Paule a ensuite pris la responsabilité d'un important programme interne de soutien à la progression de carrières des femmes, Accent sur Elles. Dans ce cadre, elle a participé très activement à une étude auprès de 300 grandes entreprises françaises, aux côtés du groupe Grandes Ecoles au Féminin. En 2005, elle crée son propre cabinet, Pema-Partenaire, spécialisé dans le coaching de dirigeants et l'accompagnement de démarches mixité/diversité au sein de grands groupes.

Paule Boffa-Comby est par ailleurs auteur de divers ouvrages, dont « *Promouvoir les talents* », paru l'an dernier aux éditions Eyrolles et préfacé par Laurence Parisot, la présidente du Medef.

Paule BOFFA-COMBY

Louis Schweitzer est à double titre spécialiste de la diversité. D'abord parce qu'il a été l'un des précurseur en ce domaine sur le terrain, en tant que grand patron, en ouvrant le comité de direction de Renault à deux femmes, dont l'une dans la fonction des achats, traditionnellement réservée à des ingénieurs masculins. Il a également choisi comme successeur Carlos Ghosn, Franco-Brésilien né au Liban.

Louis Schweitzer est également président de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE), autorité qui promeut la diversité par une diffusion des bonnes pratiques tout autant que par un pouvoir de sanction des pratiques discriminatoires. Une double fonction à laquelle il tient pour favoriser le changement.

Sa biographie est tout aussi intéressante en termes de diversité. Né à Genève dans une famille alsacienne, son père fut inspecteur des finances et également directeur du FMI de 1963 à 1973. Il est par ailleurs père de deux filles, et son épouse travaille en tant qu'avocate.

Dans le même ordre d'idée, cet énarque a connu différents secteurs, des cabinets ministériels à Renault, dont il a accompli la privatisation. Il a également conduit l'alliance avec Nissan, acquis Dacia et la branche automobile de Samsung ou encore passé un accord avec Volvo.

Enfin, s'il demeure administrateur de grandes entreprises, il est par ailleurs président du Festival d'Avignon mais aussi président du Conseil de Surveillance du journal Le Monde.

Ces divers éléments participent-ils à expliquer sa sensibilité au sujet de la diversité ?

Je souhaiterais dans un premier temps m'adresser au patron, puis dans un second temps à l'expert en gestion de crise et du changement. Enfin, j'aimerais recueillir son avis et ses recommandations, en tant que président de la HALDE ainsi que sa vision de sa mission de promotion des *best practices*.

De nombreux patrons se déclarent convaincus que la mixité est un atout stratégique pour leur entreprise, et pourtant, dans les faits, les comités exécutifs ne sont que très peu mixtes. Comment expliquer ce phénomène ?

Louis SCHWEITZER

Je m'appuierai essentiellement sur l'exemple de la situation homme – femme, qui permet d'illustrer plus facilement les enjeux. Des enjeux qui valent souvent pour bon nombre de diversités.

L'attitude élégante sur le sujet consiste à se baser sur le constat qu'il n'y avait aucune polytechnicienne 30 ans auparavant et qu'une attente patiente suffirait à traiter la question, les évolutions de la population des étudiants mettant du temps à se traduire au sein des instances dirigeantes des entreprises. Pour ma part, je demeure convaincu que le temps seul ne peut corriger ces déséquilibres. Le temps est parfois nécessaire pour résoudre un problème, mais aucun problème ne se résout tout seul.

Depuis qu'elle existe, l'industrie automobile s'était considérée comme une industrie d'hommes. Historiquement, les femmes choisissaient la couleur et le tissu pour les sièges lors de l'achat d'une voiture, on a ainsi longtemps confié ces sujets à des femmes au sein des ateliers de design. Cette attitude profondément antiféministe ne pouvait réellement faire évoluer la diversité.

Par ailleurs, les femmes se sont heurtées à de nombreux préjugés. Beaucoup pensaient qu'elles n'étaient pas capables de diriger des hommes. Ou encore, comme me l'a souvent répété Anne Lauvergeon, que les femmes manquaient d'autorité, ou bien avaient un prétendu mauvais caractère. Comme si les femmes ne pouvaient avoir à la fois de l'autorité et être capables de travailler avec les autres. Les hommes, quant à eux, ne sont jamais soumis à de tels jugements

Les habitudes ont également freiné les changements. Les processus naturels de succession en sont une bonne illustration de par le phénomène de cooptation qui consiste à la nomination du successeur à l'image du prédécesseur, un homme nommant donc souvent un autre homme. Un phénomène accentué en France, au contraire du Royaume-Uni, par une tradition qui veut que le prédécesseur présente lui-même son successeur.

Face à tous ces constats, la question est bien de savoir comment casser cela.

Le choix de nommer une femme parce qu'elle est une femme n'apporte, à mon sens, pas le changement attendu, puisque ce système aboutirait à des nominations sur des critères autres que la compétence. Pour ma part, j'ai mis en place chez Renault un système formalisé de gestion des carrières instaurant, pour les nominations aux hauts postes, un mécanisme de candidatures imposant une femme au moins parmi les trois prétendants au poste.

Ce processus, s'il n'aboutit pas automatiquement à la nomination de la candidate, concourt naturellement à l'émergence des femmes et à la création d'un vivier de ressources féminines, créant ainsi les conditions d'un véritable changement.

Des initiatives sont également à prendre du côté de l'Université et des établissements de l'enseignement secondaire afin d'empêcher l'orientation quasi-systématique des filles vers les filières littéraires ou juridiques (alors que les carrières suite à école d'ingénieurs sont meilleures).

Paule BOFFA-COMBY

Malgré les initiatives que vous décrivez, la mixité progresse encore peu et seules 7% des dirigeants sont des dirigeantes. Comment expliquez-vous cela ?

Louis SCHWEITZER

Un service de Ressources Humaines poursuit de nombreuses priorités. Or, chacun sait, les gens ne peuvent mémoriser que deux ou trois priorités. Le patron se doit donc d'insister sur ces questions en affirmant fermement qu'il souhaite un changement dans ce domaine et qu'il est prêt, pour cela, à juger les personnes sur leur capacité à le faire arriver. Cette détermination est d'autant plus importante que le système français, basé sur la cooptation, favorise une sélection fondée sur la ressemblance plus que sur la différence. Une impulsion volontariste est donc nécessaire afin que les changements se produisent.

Paule BOFFA-COMBY

Il y a de nombreux dirigeants et managers dans la salle. Pouvez-vous nous donner quelques exemples des bienfaits de la mixité dans l'entreprise ?

Louis SCHWEITZER

L'argument le plus fort tient sans doute au fait qu'il est déraisonnable d'écarter d'emblée 60 à 70 % des ressources disponibles - les femmes, les personnes de certaines classes d'âge où encore les personnes ayant un cursus différent de certaines filières privilégiées- lors d'une phase de recrutement.

Chez Renault par exemple, les deux filières naturelles, les Arts et Métiers et Polytechnique, fournissaient l'ensemble des personnels. Les candidats d'autres filières bénéficiaient d'une attention bien moindre. Ainsi, ces ressources étaient écartées, sans réflexion préalable, induisant un choix moins optimal.

Il est par ailleurs facile de constater qu'un groupe d'hommes fonctionne de manière différente, souvent plus intelligente, dès lors qu'une femme au moins est parmi eux, sous réserve bien sûr qu'elle soit bien leur égale et non leur subordonnée. Cette réflexion, malgré son caractère naturaliste, est valable tant pour un comité de direction que pour un commissariat de police.

Paule BOFFA-COMBY

Les périodes de crises sont souvent propices aux changements. Pensez-vous que les entreprises vont profiter de cette période pour remettre en cause le modèle existant ?

Louis SCHWEITZER

La réponse n'est pas simple. La crise pourrait entraîner un recul de la diversité. En effet, ces périodes peuvent favoriser une attitude instinctive de repli sur soi. De plus, les priorités immédiates comme la gestion financière au jour le jour l'emportent naturellement sur toutes les autres préoccupations du chef d'entreprise. Les questions relatives à la diversité risquent donc d'être quelque peu occultées.

Cependant, l'expérience montre que les acteurs survivant à une crise sont ceux qui font non seulement preuve d'orthodoxie en matière financière, mais également ceux qui font le choix d'emprunter un chemin différent.

Ainsi, lors de la crise du marché automobile en 1996, Renault a rebondi en mettant un produit inédit sur le marché, le Scénic. L'innovation caractérise la sortie de la crise.

L'ouverture est à ce titre un élément de différenciation. Si je me fie à mon observation de l'économie, une société présentant des comportements conservateurs s'agissant de sa gestion interne, me paraît toujours être peu à même de réaliser des innovations dans le domaine du produit ou du marketing. Une entreprise qui manque de mixité n'est peut-être pas assez tournée vers les ruptures qui font progresser l'activité, moins à même de s'ouvrir et de s'adresser au monde.

Si l'on prend maintenant l'axe de la diversité des âges, l'argument selon lequel le *papy boom* allait être favorable au renversement positif du marché de l'emploi ne tient désormais plus, les perspectives de la crise au sujet du marché du travail étant désormais connues. Les seniors ont souvent été gérés par l'élimination, par le biais des préretraites ou des placards dorés. Ces processus vont être mis à mal par la crise, les systèmes publics qui les financent étant voués à disparaître. Les entreprises qui n'auront pas anticipé ce phénomène se trouveront donc démunies.

Paule BOFFA-COMBY

Avez-vous, en tant que président de la HALDE, des exemples d'initiatives favorisant la diversité et ayant permis des avancées ou des innovations dans le domaine des TIC ?

Louis SCHWEITZER

Lorsque l'économie tourne normalement, les équipes homogènes, composées de personnes issues de la même formation, fonctionnent parfaitement bien et répondent aux besoins qui se présentent de manière quasi-naturelle. Lorsqu'il n'y a pas de changements à faire, les personnes qui ont les mêmes réflexes, les mêmes habitudes, les mêmes modes de pensées représentent un confort pour le management. Mais quand la situation exige plus d'adaptation, cela n'est plus pareil.

Lorsque les problèmes surviennent, on constate ainsi que les différences constituent un atout considérable. Un entretien d'embauche finissant par un « Il est parfait, il s'intégrera parfaitement » ne sera pas forcément, en temps de crise, le signe d'une embauche pertinente. En effet, lorsque le monde change, une équipe homogène a tendance à rester calée sur ses certitudes, se décalant ainsi toute entière par rapport au mouvement du monde.

Chez Renault, la tradition du recrutement dès la sortie de l'école avait permis de s'assurer la loyauté des personnels. Mais ce mécanisme avait aussi contribué à forger des modes de réflexion exclusivement Renault. Nous avons donc mis en place une politique de recrutement « *out of the box* » visant à intégrer au sein de l'entreprise des collaborateurs venus d'autres entreprises, d'autres secteurs ou encore d'autres pays, et ce pour 25 % des embauches.

Il me semble que la crise illustre parfaitement la nécessité de modifier ces comportements de recrutement par la ressemblance afin d'intégrer plus de différences au sein de l'entreprise, celles-ci ne se limitant pas au sexe ou encore à la couleur de peau. Car alors les personnes peuvent assurer le changement nécessaire. L'exemple d'IBM Blue ou d'AT&T nous l'a démontré.

De la salle

Les changements mettant environ 10 ans à se mettre en place et la progression du nombre de femmes ingénieur évoluant au ralenti, n'y a-t-il pas des contraintes externes à mettre en place afin d'accélérer le changement ?

Louis SCHWEITZER

On revient à la question du « comment provoquer le changement ? » Le chef peut avoir de lui-même la volonté d'initier le changement. Si ce n'est pas le cas, il est également possible de faire en sorte que le chef change.

Je pense que le rôle d'une institution comme la HALDE est de faire en sorte qu'il y ait non seulement la carotte mais aussi le bâton. Un dispositif de sanctions se révèle ainsi utile à cet égard, les chefs étant sensibles aux questions d'image. De la même manière que les hommes et femmes politiques scrutent les sondages, aucun des grands patrons n'est indifférent à ce qui s'écrit sur lui dans la presse.

La charte de la diversité, signée par près de 1500 entreprises n'est pas suffisante. Des process tels que le mécanisme d'embauche que je décrivais ou encore la remise en cause du traditionnel entretien comme mécanisme de choix ou d'évaluation des compétences doivent accompagner cette charte et s'imposer dans les entreprises.

La HALDE rend d'ailleurs publics les process d'ores et déjà élaborés. Une norme Afnor a été mise en œuvre sur ce sujet. Les entreprises qui le souhaitent peuvent donc s'appuyer sur elles pour les intégrer à leurs organisations.

Un autre volet consiste à procéder à la mesure. Il est aisé de compter les hommes et les femmes. Je reste cependant farouchement hostile à l'établissement en France de catégories ethno-raciales, qui donneraient de la réalité à ces différences. Des mécanismes de mesure comme des enquêtes internes permettent toutefois de contourner cette difficulté.

De la salle : Jean-François VERGNANGEAL, Director International Marketing, Hi-Stor

Le problème ne dépasse-t-il pas l'entreprise pour s'étendre à l'ensemble de la société, à la formation ou au domaine politique ?

Louis SCHWEITZER

Les grandes écoles doivent en effet aussi évoluer afin que le nombre de boursiers soit plus élevé. Si ce chiffre reste à 5 % pour une école donnée, on peut soupçonner celle-ci de ne pas procéder aux sélections que sur le seul critère des mérites, mais d'opérer également une sélection selon les origines sociales. Si ce problème ne relève pas seulement les entreprises, elles doivent toutefois se sentir concernées.

Une étude a été menée chez Renault sur les salaires des cadres femmes. Étant généralement plus jeunes que leurs collaborateurs masculins occupant des postes équivalents, elles bénéficient de salaires moins élevés. De plus, un homme et une femme, sortant de la même école, sont désormais payés de manière équivalente.

Cependant, 10 ans après, 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 a ici une responsabilité puisque l'on s'aperçoit, pour prendre un exemple, que l'employeur ne refuse jamais un congé de 8 jours à une femme qui doit s'occuper d'un de ses enfants malades. Elle ne l'accordera pas à un homme qui le lui demande pour les mêmes raisons. Ainsi, lors des processus de promotion ou encore des calculs d'augmentation, les femmes en connaîtront les conséquences. Les hommes verront leur salaire augmenter plus vite que celui des femmes.

Le comportement instinctif de l'entreprise a donc, évidemment, des conséquences sur ces sujets.

Claude DURAND, vice-président de Mines Informatique, président de l'Institut G9+

Je tiens à remercier Monsieur Schweitzer pour son vibrant témoignage, empli de sagesse et d'humanité mais non dépourvu d'humour. De même, je salue son engagement en faveur d'une société plus juste, en espérant toutefois que les outils de sanction dont il dispose ne soient que peu utilisés.

Je note que la diversité mise en œuvre à l'occasion de cette rencontre, où les femmes étaient majoritairement représentées lors des débats, enrichit les échanges et apporte pleine satisfaction aux participants.

Il me reste à remercier très chaleureusement tous les intervenants et animateurs qui ont fait de cette matinée une authentique plateforme de réflexion sur les ruptures et la diversité, ainsi que les partenaires et soutiens qui ont permis son organisation : CA, Invest Northern Ireland, la Maison des Arts et Métiers, Osiatis, Pierre Audoin Consultants, Sodexo Prestige, Sopra et Ubiquis.

Et pour clore tout à fait la matinée, je vous invite à remplir le questionnaire d'évaluation de notre rencontre annuelle 2008 et à partager le verre de l'amitié, autour de l'apéritif servi à tous.

Encore un grand merci et à bientôt sur notre site www.g9plus.org !