

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners  
"Confidences"**

*organisés grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoe\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*Uniquement pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> février 2001)

**LE «E-BUSINESS» VU PAR IBM**

par

**Bernard DUFAU**  
Président Directeur Général d'IBM France

Séance du 1<sup>er</sup> avril 1998  
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

**Bref aperçu de la réunion**

Dans le monde du commerce, Internet n'a pas fini d'étonner : chacun peut désormais améliorer ses ventes en s'adressant directement aux dizaines de millions d'internautes qui ne demandent qu'à être séduits. IBM se positionne sur ce marché au moment où des entreprises souhaitent maîtriser davantage la mise en œuvre des nouvelles technologies. Après la révolution de la micro-informatique, en voici une autre qui pourrait bien déstabiliser des dirigeants qui se laisseraient surprendre.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ par Bernard DUFAU

La possibilité d'utiliser à la fois les nouvelles façons de travailler offertes par Internet et les données informatiques gérées selon les méthodes traditionnelles, fait éclore ce que chez IBM nous appelons la vision électronique des affaires, le «*e-business*», concept qui est au cœur de notre stratégie et fait actuellement l'objet d'une grande campagne de communication. Le choix du mot *business* souligne que nous ciblons essentiellement les entreprises, quelle que soit leur taille, et pas particulièrement le grand public.

### Le «*e-business*»

Il y a trois grands domaines dans le «*e-business*» : Intranet, Extranet et Internet.

#### *Intranet*

Intranet utilise l'approche et les technologies d'Internet pour faciliter les échanges d'informations à l'intérieur de l'entreprise, mais surtout pour y travailler en équipe, en «*world group*». En effet, la mise en œuvre d'outils de ce type favorise le travail en collaboration et le développement des expertises, et conduit nécessairement à revoir la façon de gérer les hommes et les organisations : il devient en effet possible de réunir, sur un projet, des compétences situées aux quatre coins du monde, puis de les faire travailler différemment dans d'autres équipes et sur d'autres projets, tout en s'appuyant sur une même technologie de communication.

#### *Extranet*

Avec Extranet, en utilisant les mêmes concepts de réseau, l'entreprise élargit le champ de sa communication, mais le limite à ses clients et partenaires, tout en assurant, dans ce monde fini, plus de cohérence, de régularité, de sécurité et de rapidité dans les échanges d'informations. Cette «entreprise étendue» peut ainsi se concevoir comme une seule entité échangeant des données de fabrication, de conception, de commerce, de stocks, etc., permettant ainsi d'améliorer, avec ses fournisseurs, la gestion des flux tendus, et avec ses clients, les divers services avant-vente ou après-vente.

#### *Internet*

Internet donne accès au monde des soixante-dix millions d'internautes actuellement recensés, dont un million en France, monde dont le développement est exponentiel. Le «*e-business* » utilise Internet pour des échanges informationnels - l'entreprise se présente elle-même, ses produits, son marketing, à la limite sa stratégie - et pour opérer des transactions commerciales. Actuellement l'utilisation d'Internet par les entreprises est dédiée aux échanges d'informations (80 % à 85 %) plutôt qu'aux transactions proprement dites (peut-être 10 %). En revanche, les experts prédisent une croissance très forte du commerce électronique, domaine auquel nous sommes particulièrement attachés.

#### *Une progression possible*

L'entreprise peut au départ signaler simplement sa présence, puis échanger avec ses clients, ses fournisseurs ou le monde extérieur ; elle pourra ensuite mettre en œuvre des applicatifs beaucoup plus puissants, de vrais projets d'interaction, de transaction, de collaboration, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

### Un terme fédérateur

Le fait d'utiliser le mot «*e-business*» est pour nous une façon de marquer le départ d'une vigoureuse approche marketing du marché, et de fédérer l'ensemble de notre compagnie autour d'un terme commun. Pourquoi est-il fédérateur ?

### *Le matériel*

*E-business* représente un objectif qui concerne nos offres traditionnelles de matériels, par exemple dans le but de gérer des données, fournir de la puissance, assurer la sécurité des transactions, garantir des temps de réponse performants, autant d'éléments qui interpellent ceux qui développent chez nous les serveurs, quel qu'en soit le type.

### *Le logiciel*

*E-business* concerne aussi le monde du logiciel : il y a quatre ans nous avons décidé que tous nos logiciels seraient désormais disponibles sur toutes les plates-formes du marché - qu'elles soient IBM ou non - contrairement à la tendance antérieure de faire du logiciel exclusivement de type «propriétaire». Cela nous a poussés à faire des acquisitions : par exemple celle de Lotus, dont les produits Notes et Domino correspondent parfaitement au modèle Intranet que nous voulons développer, ou celle de Tivoli, avec tout son système de management et d'administration de réseau, qui correspond bien à la gestion de plusieurs sites dans un environnement précis. Nous avons également décidé d'adopter le langage Java : trois mille personnes s'y consacrent à temps plein chez nous, beaucoup plus que ce qui existe sur l'ensemble des autres marchés.

Telle est notre volonté de ne pas s'en tenir à un slogan, mais de passer réellement à l'action, et que ce soit pour nos équipes de logiciel une ardente obligation de travailler dans ce sens.

### *Les services*

*E-business* exprime dans le domaine des services - troisième composante de notre offre - une très forte orientation. Les responsables d'entreprise doivent comprendre que sa mise en œuvre constitue un élément fondateur de leur future différenciation. On cite des exemples impressionnants de sociétés, créées il y a moins de trois ans, qui ont conquis une part importante du marché ; par exemple Amazone, aux États-Unis - elle vend des livres à distance - est devenue la plus grande affaire dans son domaine. Aujourd'hui, une entreprise qui bâtit un plan à cinq ans ne peut plus se limiter à ses concurrents habituels : des sociétés encore inconnues peuvent se positionner entre elle et ses clients. C'est ce qui rend le phénomène actuel au moins aussi révolutionnaire que l'apparition du PC dans les années 1980, et probablement plus important en termes d'impact sur la stratégie des affaires. Il nous faudra donc conseiller nos clients, leur expliquer ce qu'ils peuvent en attendre, comment ils peuvent utiliser les données existantes, etc.

Nous estimons que dans les cinq ans à venir, les utilisateurs du «*e-business*» seront amenés à consacrer, pour cette activité, 50 % de leurs dépenses à des services, 30 % au matériel, et 20 % au logiciel. Un grand nombre d'applications seront réécrites, d'autres seront développées, le tout donnant lieu à une forte activité de services, domaine où IBM est devenu ces dernières années un acteur majeur du marché.

## **DÉBAT**

**Un intervenant :** *L'informatique mondiale présente des signes de concentration et d'intégration : par exemple Compaq-Dec n'est pas une simple concentration de produits matériels. Lorsque mes enfants ont vu pour la première fois votre publicité pour le e-business, ils ont cru qu'elle était signée Microsoft ! Le fait que vous mettiez trois mille personnes sur Java montre bien qu'il existe, en dehors d'autres acteurs, un triangle entre vous, Microsoft et Netscape, et je ne peux pas imaginer IBM sans tous ces acteurs dans quatre ou cinq ans. Faut-il comprendre que le e-business est une occasion pour vous d'avoir à nouveau une stratégie globale, c'est-à-dire une offre cohérente couvrant tous les aspects du domaine, les serveurs, les logiciels, etc. ?*

**Bernard Dufau :** Il ne faut pas s'imaginer IBM telle qu'elle a été, mais telle qu'elle est aujourd'hui : plus de 60 % de son chiffre d'affaires actuel concerne les services et le logiciel, le reste correspondant à son activité «constructeur». Nos plus gros concurrents sont autant EDS que Microsoft ou Compaq. Le taux de croissance sur les services - de l'ordre de 10 % - est plus important que sur l'activité constructeur, et le logiciel reste un élément fondamental parce qu'il est prescripteur des deux autres. Certes les rapports entre Netscape, IBM et Microsoft constituent un sujet important, mais le marché est beaucoup plus large, et présente bien d'autres problématiques.

Il est vrai que Microsoft est notre concurrent potentiellement le plus puissant : en termes de prescription, il est beaucoup plus fort que Netscape dont le marché est plus étroit. Mais il ne faut pas perdre de vue que c'est le chiffre d'affaires d'IBM qui, en logiciel, est le plus élevé. Cela dit nous avons bien conscience que, sur les postes de travail importants, Microsoft a 85 % du marché et notre stratégie est de le reconnaître. Mais un de ses problèmes est d'être un éditeur, et donc de ne pas être très présent physiquement en installation et en conseil chez les clients, voire pas du tout ; nous pouvons le contourner par notre approche services, en exerçant sur place notre influence. Dans ce but, nous avons embauché mille six cents personnes en France l'année dernière, et cette année mille trois cents ; sur cet ensemble, mille deux cents personnes environ - soit 40 % - connaissent le milieu Microsoft. Nous allons donc nous positionner en proposant des offres qui nous semblent meilleures en termes de transactionnel, de bases de données, etc., et en développant du *middleware* autour de plates-formes considérées les plus en pointe. D'autre part nous allons passer par le top-management des utilisateurs, et lorsque nous consoliderons des systèmes, nous le ferons plutôt autour des plates-formes d'IBM, bataille tout à fait classique.

Cela dit, notre stratégie est très claire : nous ne serons jamais concurrents de nos clients, les sociétés de services mises à part évidemment. C'est un engagement très fort quand on sait que beaucoup d'entreprises considèrent Microsoft comme un possible rival dans leur propre domaine d'activité, et qu'il ne le dément pas.

### **Intégration et ouverture**

**Serge Soudoplatoff** (France Télécom) : *La couche des drogués du PC et des internautes fous est un peu saturée. Le «e-commerce», et même Internet, ne se développeront que par des outils simples. À ce titre, le PC est un des plus gros freins : selon des statistiques, un tiers des PC vendus dans les grandes surfaces sont mis au placard au bout de trois mois. Chez France Télécom, nous attendons beaucoup d'une nouvelle génération de terminaux d'accès simple. Or, nous ne voyons pas vraiment IBM sur ce marché-là.*

**B. D. :** Si on veut atteindre la grande masse, il ne faut pas se limiter au mode PC mais utiliser une variété de postes, parmi lesquels les mobiles, les webphones, les screenphones, toute une gamme de produits qui va se développer dans le futur. Je crois beaucoup au poste client simple réunissant le combiné téléphonique, l'écran, un petit clavier, et une connexion Internet systématique. Matra, Ericsson, Nokia, Alcatel proposent des produits de ce genre. Ils sont venus nous voir ainsi que France Télécom. Du reste France Télécom met sur pied une offre que j'appelle Minitel-Internet en utilisant des screenphones, et nous participons à son développement en France.

Cela dit, IBM fera une annonce importante dans quelque temps : nous proposerons toute l'infrastructure permettant de combiner les différents éléments du dispositif autour de l'approche que vous évoquez. Mais, effectivement, nous ne fabriquerons pas ces webphones. En dehors des domaines où nous aurons notre offre propre, nous travaillerons avec France Télécom et d'autres opérateurs, et avec des sociétés qui fabriquent les produits auxquels vous faites allusion. En revanche, nous serons de plus en plus intégrateurs, car nous connaissons le marché, et nous sommes ouverts aux standards.

Cette ouverture est un changement majeur de notre compagnie, impulsé il y a maintenant quatre ans par notre nouveau président. Il a été lui-même client d'IBM, il en a vu les défauts, et il tient à ce que son entreprise corrige particulièrement ceux dont il a souffert, le principal étant le logiciel «propriétaire». Depuis son arrivée, tous les nouveaux logiciels produits par IBM

doivent s'adapter à toutes les marques du marché. C'est un changement culturel très fort. Dans le domaine du «*e-business*» comme dans les autres domaines, il faudra donc que tous les produits permettent de travailler au niveau international et supportent les standards internationaux.

### **Échanges différés ou immédiats ?**

**Int. :** *Dans votre exemple de vente de livres, l'échange se fait de façon différée. Je crois qu'il y aura plus de croissance et plus d'innovation dans les applications où le service sera immédiatement délivré par Internet lui-même : par exemple des services médicaux, sous réserve que la confidentialité soit garantie.*

**B. D. :** Il est vrai que le «*e-business*» est une réelle opportunité pour les petites entreprises. Voici d'autres exemples. Une entreprise toulousaine - Supervox - qui propose du matériel d'outillage et de jardinage aux grandes surfaces, cherchait un moyen de développer ses ventes en attaquant les magasins de proximité ; elle a décidé de créer un site Internet, et c'est un succès fou. Après avoir fait une publicité classique pour signaler l'existence de son site, elle a atteint son objectif sans développer son réseau commercial. Des marchands de vin s'y sont mis également. L'un d'eux, qui savait que l'internaute n'est pas un client traditionnel, a eu l'idée de promettre à tout acheteur d'un nombre minimum de bouteilles, de lui dédier un pied de vigne avec son nom écrit dessus, et ça marche ! Ces soixante-dix millions de personnes connectées, ou ce million en France, représentent un potentiel et un comportement d'achat qui caractérisent réellement un nouveau canal de distribution. Les entreprises doivent suivre tout cela de très près.

Dans notre propre usage, c'est un canal de services : nous repensons tous nos services techniques d'après-vente pour les fournir via Internet. Les utilisateurs préfèrent cette solution, car ils ont désormais accès à des données qui dépassent largement la compétence ou la connaissance de l'ingénieur qui se rendait sur leur site. Ce que nous allons faire, l'ensemble de la profession, je pense, va le faire également. Cela rejoint votre idée que des services très riches peuvent être délivrés par ce média.

### **Des freins**

Nous avons bien vu tout l'intérêt du «*e-business*», mais quatre points, qui ressortent systématiquement dans les situations concrètes, peuvent constituer des freins :

- l'exigence de la sécurité ;
- l'attente d'une régularité des performances ;
- le respect de la confidentialité de l'information ;
- la prise en compte des aspects législatif et réglementaire.

#### *La sécurité*

C'est dans le domaine de la sécurité que les réponses sont actuellement les plus complètes. On ne le dit pas assez : la sécurité des transactions sur Internet est beaucoup plus importante que la sécurité des transactions bancaires dans un environnement Minitel ou téléphonique.

Nous avons proposé à une cinquantaine d'entreprises de se créer un site marchand à l'approche des fêtes de fin d'année ; nous leur avons prêté le matériel nécessaire, afin qu'elles puissent tester leurs préoccupations sur Internet et faire des transactions commerciales réelles. Il y avait des grandes et des petites entreprises, et l'objectif était de s'arrêter au bout de trois mois. À charge de revanche, nous leur avons demandé d'échanger les savoirs acquis pendant cette période.

En ce qui concerne le paiement électronique avec carte bancaire sur Internet, nous n'avons enregistré aucune critique, et ceux qui l'ont utilisé disent que ce n'est pas un véritable problème : beaucoup de sécurités sont assurées par le logiciel. Il est vrai cependant que, dans le domaine des techniques de cryptologie, la France a pris une position un peu sévère concernant la mise à disposition d'un nombre de bits suffisant pour que les transactions soient vraiment

sécurisées au maximum, et je ne sais pas comment on va pouvoir éviter que des produits plus sûrs, développés par d'autres pays, ne soient en fin de compte utilisés. Il semble nécessaire que l'État, le ministère de la Défense et le ministère de l'Intérieur prennent dans ce domaine une position plus ouverte.

### *Les autres freins*

Les autres problèmes sont un peu plus difficiles à traiter. Celui de la confidentialité est très lié à des aspects de société et de comportements. Celui de la performance peut être résolu dans la mesure où l'ensemble des personnes travaillant dans le monde Internet mettent en place des serveurs de plus en plus puissants, et surtout des lignes performantes.

Quant aux aspects législatif et réglementaire, on est au point zéro, notamment pour ce qui concerne les problèmes liés aux taxes et à la concurrence. Or pour la croissance du commerce électronique, c'est un domaine qui mérite des éclaircissements. Les États-Unis ont une attitude très ouverte et très libérale à propos de ces échanges-là, car les taxes y sont plus faibles, et le manque à gagner y est probablement compensé par des développements dans d'autres domaines. Cela dit, on ne peut pas vraiment parler d'évasion de la TVA par l'usage d'Internet, parce que la livraison des produits se fait bien quelque part et peut donc être contrôlée, sauf évidemment les téléchargements de logiciels...

### **À propos du Minitel**

**Int. :** *On dit qu'en France le Minitel est un frein ; en revanche en matière de commerce électronique, il y a pas mal de gens qui l'utilisent pour acheter leurs billets de train ou d'avion, et donc culturellement il me semble que le public français devrait être incité plus que d'autres publics mondiaux à faire du commerce électronique. Pourquoi passe-t-on en pertes tout cet acquis culturel français ?*

**B. D. :** Le pays dans le monde qui fait le plus de commerce électronique est la France. Donc tous les applicatifs déjà écrits sont un capital fantastique.

**Int. :** *Je suis équipé d'un Minitel, et d'Internet. Je ne suis pas sûr que les transactions commerciales que j'exécute soient plus rapides sur Internet... Nous sommes culturellement en avance, technologiquement nous ne sommes pas en retard, alors pourquoi dit-on que nous sommes en retard ?*

**Int. :** *C'est une question de prix. Le Minitel ne coûte pas cher en termes d'investissement pour le grand public, alors qu'un PC coûte quand même assez cher.*

**B. D. :** Méfions-nous de ce débat. Je peux démontrer qu'un bon grand *mainframe* avec des écrans passifs est très compétitif. Mais c'est passé de mode. C'est pour cette même raison que France Télécom risque de se faire encercler. Pourquoi ne pas faire des applicatifs existants une opportunité pour France Télécom, et non un frein ?

**Michel Tréheux** (France Télécom) : *À chaque fois que l'on parle du Minitel comme un frein, on parle de France Télécom, qui a pourtant largement évolué sur Internet. Il faut savoir que le frein à l'évolution se situe au niveau des serveurs, parce qu'aujourd'hui on ne retrouve pas sur Internet les revenus du Minitel : par exemple quand un client passe une commande à la Redoute, il paye pour éditer sa commande, donc il diminue les frais de la Redoute. On a là finalement un frein psychologique fondamental, c'est-à-dire que les serveurs autour du Minitel gagnent énormément d'argent parce qu'on a créé dans une certaine mesure une valeur à l'information. Dans le cas d'Internet, on est dans un système complètement opposé, où l'information n'a pas de valeur : c'est le mythe américain selon lequel la publicité paie complètement l'information.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> M. Tréheux, *Les télécommunications, de la certitude au chaos*, Séminaire Vie des Affaires, 7 novembre 1997.

*Le frein majeur pour passer de Télétel à Internet est avant tout la problématique d'un business model sur Internet qui puisse rémunérer l'information, et cette mutation va être probablement de longue haleine, et peut-être exiger quatre ou cinq ans. Aujourd'hui nous réfléchissons à un certain nombre de possibilités pour recréer des business models donnant une valeur à l'information sur Internet. Curieusement, les Américains nous attendent sur ce thème.*

**B. D. :** Il est exact que c'est le *business model* qui fait la grande différence. Il faut malgré tout reconnaître que le *business model* français est typique : s'il a marché, c'est que l'opérateur était unique et qu'il avait de surcroît décidé de mettre des terminaux gratuitement à disposition des usagers, ce qui est un peu spécifique.

**Int. :** *Sur les mobiles cela se passe tous les jours, ce n'est donc pas spécifique ! Quand on donne des logiciels gratuitement, comme le fait par exemple Netscape, cela crée aussi une dépendance. Et que dire des appareils photo jetables ?*

**B. D. :** Je dis seulement que si vous cassez le monopole, cela doit forcément casser le *business model*.

### **Un lancement prématuré ?**

**Int. :** *Dans les années 1980, deux modes de développement de l'informatique ont coexisté : la poursuite du développement des grands systèmes logiciel à architecture planifiée et la prolifération non planifiée de la microinformatique et d'Internet. Microsoft est plutôt dans le second cas, et c'est son atout. IBM, qui est encore semble-t-il beaucoup plus forte dans le premier cas que dans le second, pense probablement que le e-business ne va plus proliférer sans prise de décision centralisée et planifiée. Mais n'est-il pas trop tôt pour se lancer dans cette direction ?*

**B. D. :** La vision centralisée d'IBM existe certes, mais n'oubliez surtout pas que l'autre vision n'existe pas. C'est Lotus qui va manager notre réseau de distribution et tous nos partenaires. Microsoft a réussi de la même façon, en comptant sur l'action, chez ses clients potentiels, des développeurs de certains de ses logiciels. Nous avons fait un effort important pour être crédibles dans cette deuxième vision et c'est maintenant aux clients d'apprécier la réalité de notre changement.

Nous constatons aussi - ce sont des utilisateurs qui nous le disent - que la distribution, telle qu'elle a été faite, coûte cher et qu'elle est difficile à maîtriser ; ils se sentent maintenant coincés pour évoluer. Finalement, ce n'est pas à moi de dire ce qui est bien ou pas, mais aux entreprises, en fonction de leurs objectifs, de leurs stratégies, de leurs résultats.

**Int. :** *Microsoft est certes très fort dans le modèle de la prolifération, mais il ne se désintéresse pas totalement de l'autre modèle, au contraire. J'ai vu Microsoft mettre en œuvre, dans une grande société financière, des méthodes qu'IBM aurait pu utiliser. Ils sont redoutables chez les grands clients.*

**M. T. :** *Le modèle de la prolifération de type biologique et le modèle de l'architecture structurante se sont récemment opposés chez France Télécom. Lors de l'apparition d'Internet, Microsoft, qui n'échappe pas à la règle, a été tenté de créer son propre réseau pour le piloter et en être l'architecte. Le modèle de la prolifération biologique a été imposé par les universitaires et par une multitude de petites start-up agissant sur des neurones isolées. On sait bien que tous les systèmes mélangent la biologie d'un côté et l'architecture de l'autre. Aujourd'hui, les entreprises ont besoin d'architecte pour maîtriser un problème biologique et parvenir à un nouvel équilibre entre les deux modèles, qui sera probablement fonction des utilisateurs.*

**B. D. :** Je ne suis pas sûr que vous prenez suffisamment en compte le phénomène Internet. À l'origine, personne n'en a contrôlé le développement : de la biologie pure. Mais ensuite une certaine organisation s'est mise en place autour de définitions et de standards, faute desquels il n'y aurait pas eu ce développement. IBM ne se lance pas trop tôt, parce que beaucoup d'entreprises souhaitent maîtriser le phénomène tout en laissant l'aspect biologique s'exprimer. On se dirige vers le modèle réseau, mais le poste client du réseau ne sera pas toujours un PC - des clients voudront des postes différents -, ce qui pourra gêner Microsoft, très lié au fait qu'il place un système d'exploitation par PC.

Je suis persuadé que dans un délai de dix ou vingt ans, l'informatique fonctionnera sur le modèle de l'électricité, l'énergie informationnelle sera disponible autour de prises standard avec, derrière, des infrastructures, des centrales, des réseaux. On n'en est pas encore là parce que l'informatique est une industrie jeune et qui progresse par paliers ; en attendant, nous reconnaissons tous qu'elle est encore compliquée pour un utilisateur non averti.

**Int. :** *Ouvrir au multimédia une compagnie d'assurance, ressemble souvent à un cent mètres nage libre dans du béton prêt à l'emploi. Les résistances vont céder, mais au prix de quel effort ! La lourdeur des entreprises est un frein réel.*

### **Faut-il être effrayé ?**

**Int. :** *L'exemple de l'entreprise toulousaine d'outillage a de quoi effrayer !*

**B. D. :** Il ne faut pas l'être. C'est la croissance qui crée l'emploi. Je vous certifie que j'embauche parce que les affaires vont mieux. Si une entreprise améliore sa réussite, c'est bon pour l'emploi. En France, on n'a pas suffisamment conscience de la nécessité de développer des affaires, d'avoir une approche de conquête ; on reste sur la défensive ; on a utilisé l'informatique plutôt pour améliorer la productivité que la compétitivité : selon une étude récente, 87 % des applicatifs sont tournés vers la gestion interne des entreprises ou la productivité individuelle, alors qu'aux États-Unis, le ratio est de 70 %, ce qui signifie que 30 % des applicatifs (plus du double de ce qui s'observe en France) sont dédiés à l'accès aux clients, au marché, aux liens avec les fournisseurs, une vision assez différente des choses. Certes le taux d'équipement et d'investissement n'est pas le même pour passer d'une conception à l'autre. Il y a là de réels efforts à faire, en particulier dans l'Administration.

### **La position de la France ?**

**Int. :** *Parmi les freins comportementaux, il y a la valeur de l'information «stock» par rapport à celle de l'information «flux». Les Anglo-saxons sont davantage tournés vers le flux, les Français vers le stock. Que percevez-vous de la position de la France en Europe, au travers de vos discussions avec vos collègues européens et de phénomènes concrets comme la progression de vos services, en termes d'utilisation de NTIC, des extranets, dans les communautés d'intérêt, etc. ?*

**B. D. :** En termes d'investissements informatiques, d'utilisation des nouvelles technologies, de nombre de PC vendus, la France et l'Allemagne se placent dans les derniers des grands pays d'Europe, ce qui met en évidence un potentiel fabuleux. L'écart cependant ne se creuse pas avec les autres pays. Il y a pour moi deux problèmes assez profonds. Le premier concerne la formation et l'éducation, en particulier au niveau du primaire et du secondaire : le Suédois et le Danois, au sortir de leurs études, ont en moyenne et depuis plusieurs années une pratique plus importante que le Français. Ils ont aussi des professeurs dont l'attitude par rapport à l'outil est positive, ce qui fait une réelle différence. Le second concerne les dirigeants d'entreprise en France : dans leur ensemble, ils ont insuffisamment intégré la culture informatique, contrairement aux dirigeants anglo-saxons.

**Int. :** *En 1996, 3 % des bacheliers avaient utilisé la microinformatique pour autre chose que du jeu, contre 57 % aux États-Unis. Cela dit, il faut reconnaître que l'emploi du temps*

*des élèves en France, comparé à celui des États-Unis, leur laisse vraiment moins le loisir de s'occuper d'Internet.*

**B. D. :** Mais pourquoi ne l'utilisent-ils pas pendant les cours ? La vraie question est là !

**Int. :** *Je suis depuis cinq ans professeur dans une école de géomètres et topographes, qui accueille des Bac + 2. Il y a cinq ans, un bon tiers des élèves disaient avoir horreur de l'informatique. Aujourd'hui plus aucun ne le dit : cela correspond au plan informatique pour tous.*

**B. D. :** Certes il est possible de rattraper le retard, encore faut-il en être conscient ! Du reste, Internet présente une caractéristique importante pour la France : comme pour l'informatique en réseaux qui est en train de se développer dans son prolongement, c'est un phénomène où l'international aura une énorme influence : d'une certaine façon, l'évolution sera aussi dictée par ce qui se passe dans le monde.

### **Croissance et emploi**

**Int. :** *Quand vous mettez l'accent sur le «e-business», vous me paraissez enfermer votre entreprise dans une culture qui consiste à privilégier, parmi les relations humaines, les relations marchandes. On peut se demander si l'avenir est dans cette direction-là, puisqu'il y a des sources de bonheur d'un tout autre ordre, des modes de relation qui créent de l'identité, de la fierté, de l'affection, de la sécurité intime. Si vous étiez marchand de yaourts, je dirais que leur consommation a une limite et donc, dans ce domaine-là, la société marchande finira par buter quelque part. Mais vous avez un créneau fantastique, puisque vous êtes marchand de relations. Peut-être qu'au-delà du monde marchand, vous avez un formidable marché de l'identité, de convivialité. Je connais des personnes qui, travaillant sur des sujets pointus, interrogent Internet et, du monde entier, il leur vient gratuitement des réponses. Et il y a là une sorte de fraternité.*

**B. D. :** C'est vous qui réduisez mon propos à l'aspect marchand. J'ai beaucoup parlé de services comme source potentielle de croissance. Je pense que la France a une vision assez passéiste de ce qu'est l'industrie ; par exemple je suis frappé par la discussion des trente-cinq heures par semaine pour tout le monde, comme si nous avions une machine qui tourne et que la vie s'organisait autour. Il y a du travail posté chez IBM, mais cela ne représente que 15 % des effectifs et, nous n'avons pas attendu : les personnes concernées font trente-deux heures par semaine ! Mais tout le reste est fait de relations, de services, de valeur ajoutée, de proximité ; bien sûr, dans la société dans laquelle nous sommes, tout cela représente aussi du travail, accompli par des individus dans une relation contractuelle. Je ne vois pas d'alternative. Je veux bien admettre qu'il y ait d'autres façon de faire, mais encore faudrait-il qu'il existe des projets sérieux et réalistes pour pouvoir les mettre en œuvre.

Présentation de l'orateur :

Bernard Dufau : Président Directeur Général d'IBM France depuis janvier 1995.

Diffusion Juillet 1998