



Maîtrise
d'internet

SEPTEMBRE 1999

LE CIGREF

Le Cigref, Club informatique des grandes entreprises françaises, existe depuis 1970. Sa finalité est la promotion de l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeurs pour l'entreprise. Il constitue un lieu privilégié de rencontre et d'échange d'informations entre les responsables des grandes entreprises françaises ou européennes utilisatrices d'importants systèmes d'information. Ce partage d'expériences vise à faire émerger les meilleures pratiques. Chaque année, le Cigref réalise des études sur des sujets d'intérêt commun.

Rapports publiés par le Cigref en 1999 :

Benchmarking informatique

Commerce électronique (en anglais et en français)

Contrat d'interchange EDI (en anglais et en français)

Coût de possession du poste de travail
Rapport d'étape

Marketing de l'informatique auprès des décideurs

Nomenclature 2000
Les emplois-métiers du système d'information dans les grandes entreprises utilisatrices

Observatoire des télécoms

Passage à l'an 2000
Le jour J

Retours d'expérience ERP

Ces rapports peuvent être obtenus en se connectant sur le site web du Cigref : www.cigref.fr

PARTICIPANTS

Hervé Agamennone	Axa	Hélène Legras	Framatome
Marc Akbarali	Informatique CDC	Ayn Crawford Lever	Société Générale
Corinne Akrouf	Electrolux France	François Lhomme	Aérospatiale
Alain Arnould	Renault SA	Alain Maisonneuve	MGEN
Sébastien Bachollet	SNCF	François Marchal	SNCF
Renée Barsacq	Crédit Lyonnais	Jean-François Marchand	MMA
Guillaume B. d'Augères	La Poste	Michèle-Annick Marois	CNCA
Christophe Berrueco	MGEN	Dominique Marty	France Télécom
Vincent Berthelot	RATP	Marie-Laure Matrand	CCF
Loïc Berthevas	Vivendi	Isabelle Mayer	L'Oréal
Jacques Bialobroda	EDF-GDF	Yvan Mirochnikoff	Société Générale
Isabelle B. des Chaumes	Total SA	Annie Monce	ANPE
Christophe Binot	Elf Aquitaine	Bernard Morgan	Société Générale
Éric Bolle	Rhodia	Pascal Néro	SNCF
Jean-Paul Brun	SNCF	Claude Pagnon	CNCA
Jérôme Bruneau	MMA	Thierry Patrier	Maaf
Dominique Buczinski	AP-HP	Philippe Patrocki	Informatique CDC
Pierre Carli	Crédit Lyonnais	René Pernicelli	Elf Antar France
Patrick Charlot	Cnes	Marie-Pierre Perrot	Informatique CDC
Johan Chupin	La Poste	Natalia Pieranski	Informatique CDC
Paul Cixous	Thomson-CSF	Claude Pineau	CCF
Francis Coulange	SNCF	Laurence Pineri	Michelin
Anne Daire	CCBP	Max-Henri Pinton	CIC Paris
Servane David	Danone	Jean-Luc Plet	Thomson-CSF
Nathalie Defert	Générale des eaux	Max-Henry Pollak	SPIE Batignolles
Yves Delanoy	Bourse de Paris SA	François Pourbaix	EDF-Gaz de France
Jean-François Delorme	Ugine SA	Christophe Preschez	Société Générale
Bernard Dumand	Snecma	Jean-Sébastien Rembert	CCBP
Philippe Dupont	Usinor	Monique Robin	EDF-Gaz de France
Catherine Favre	AGIRC	Claire Rubin	SNCF
Robin Fenaille	Informatique CDC	Serge Saghroune	Accor
Jean-Marc Fiéni	CEA	André Saint-Paul	Aérospatiale
Isabelle Forn	RATP	Pierre Saint-Martin	MGEN
Frank Frommer	AGF	Anne Savoy	MGEN
Philippe Galtier	SNCF	François Schlieber	Rhône-Poulenc
Patrick Gauvert	Framatome	André Schwob	La Poste
Olivier Geffroy	Amadeus	Franck Silbers-Moore	Axa
Patrick Giraudeau	LVMH	Christine Soubriard	SMABTP
Richard Hababou	Société Générale	Huong Tan	Mairie de Paris
Michèle G. Herbas	KLELine	Thierry Texier Lafleur	CCBP
Damien Jamet	Société Générale	Maurice Thai	Air Liquide
Catherine Jaques	Cencep	Jean-Noël Thibault	Electrolux France
Sylvie Jullien	La Poste	Gilles Tréhin	Bourse de Paris SA
Béatrice Lafaurie	Cencep	Jean-Luc Varenne	Cogema
Catherine Lahalle	Société Générale	Alain Vasseur	Elf Antar France
Christian Lamotte	France Télécom	Stéphanie Viallet	Usinor
Jean-Claude Landré	Cencep	Catherine Viasnoff	Cencep
Guy Lapassat	CCF	Fabrice Viger	CCBP
Violaine Laurans	Danone	Olivier Violeau	Cogema
Sophie Laurin	RATP	Jean-Pierre Walbecque	Thomson-CSF
Didier Law-Tho	Sanofi	Jean-Marc Willmann	Agirc
Jacques-Benoit Le Bris	Rhodia	Frédéric Wronecki	France Télécom
Jérôme Lebaux	Crédit Lyonnais	Yann Xoual	CGU France
Vincent Legay	Banque de France		

Ce rapport est l'aboutissement d'un an de travaux menés au sein du groupe « Maîtrise d'internet », animé par Pierre Carli, responsable de la DCTI du Crédit Lyonnais.

Il intègre également la synthèse des débats qui ont eu lieu lors des réunions du « club des webmasters » du Cigref, animé par Jean-Pierre Walbecque, directeur des systèmes d'information de Thomson-CSF, ainsi que la restitution des petits déjeuners organisés avec les représentants juridiques de nos membres sur la question des noms de domaine internet*.

Nous tenons à remercier ici toutes les personnes et les sociétés qui se sont associées à ces réflexions, ainsi que les invités qui ont bien voulu témoigner au cours des différentes tables rondes organisées par le Cigref.

Nous remercions également mesdames Sylvie Chauvin-Bénech et Emmanuelle Olivié-Paul, du cabinet d'études Mark*Ess International, pour le sérieux de leur étude et leur capacité à animer les débats sur la maîtrise des usages, ainsi que maîtres Olivier Iteanu et Raoul Fuentes, du cabinet Olivier Iteanu & associés, pour leur assistance juridique sur les noms de domaine internet.

Enfin, nous adressons nos plus chaleureux remerciements à Christophe Binot (Elf Aquitaine), Jean-Paul Brun (SNCF), Yvan Mirochnikoff (Société Générale) et Max-Henri Pinton (CIC Paris), qui ont validé les principales étapes de la fabrication de ce rapport, et l'ont rendu possible.

* La production en a été assurée par Olivier Porte et Caroline Barbe, du Cigref, respectivement chargés du groupe "Maîtrise d'internet" et "Club des Webmasters".

SOMMAIRE

1. GENÈSE DES TRAVAUX / OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	7
1.1 Quelques explications préalables	7
1.2 Comment parcourir ce rapport ?	8
2. L'ANNÉE DU DÉCOLLAGE DE L'INTERNET EN FRANCE	11
2.1 Le démarrage dans les entreprises françaises	11
2.2 Le cas des grands groupes français	12
2.2.1 Une croissance soutenue	12
2.2.2 Quelques tendances de fond	13
3. UN CONCEPT QUI PREND DE L'AMPLEUR : LA MAÎTRISE DE LA CROISSANCE	17
3.1 Choses vues et entendues	17
3.2 Une intégration progressive à l'organisation en place	18
3.3 Une typologie des entreprises qui se dégage	19
3.4 Un modèle économique qui se cherche encore	20
3.4.1 Coût ou valeur ?	20
3.4.2 L'internet côté informaticien	21
3.4.3 L'internet côté gestionnaire	22
3.4.4 L'internet côté actionnaire	22
3.4.5 L'internet côté client	23
4. LA MAÎTRISE DES ACCÈS À LA MESSAGERIE	25
4.1 Choses vues et entendues	25
4.2 Cartographie de l'utilisation de la messagerie électronique	25
4.3 La gestion des phénomènes associés	27
4.4 Les facteurs clés de la maîtrise de la croissance	29
5. LA MAÎTRISE DES ACCÈS AU WEB	31
5.1 Choses vues et entendues	31
5.2 Cartographie de l'utilisation du web	32
5.3 La gestion des phénomènes associés	33
5.4 Les facteurs clés de la maîtrise de la croissance	35
6. INTERNET, OUTIL D'ENTREPRISE	37
6.1 Choses vues et entendues	37
6.2 Les chartes d'utilisation et les codes de bonne conduite	37
6.3 Internet et les partenaires sociaux	40

7. LA CARTOGRAPHIE DES USAGES DE L'INTERNET	43
7.1 Méthodologie	43
7.2 Une diversification croissante des domaines d'application	44
7.3 Approches pour la mise en œuvre des applications internet	48
7.4 Le rôle de la DSI et des autres directions fonctionnelles	51
7.5 Les facteurs clés de la croissance des usages	54
8. LES GRANDS AXES DE DÉVELOPPEMENT	57
8.1 Présentation du « club des webmasters » du Cigref	57
8.2 À quoi ressemblent aujourd'hui les intranets des grandes entreprises ?	58
8.2.1 Aperçu des différentes approches	58
8.2.2 Vers une politique de mise en réseau : le cas de France Télécom	61
8.2.3 Vers une politique d'accompagnement : le cas de la SNCF	62
8.2.4 Vers une politique centralisée : le cas du Cencep	64
8.3 La qualité sur internet : l'autre défi	67
8.4 Un foisonnement de nouveaux métiers liés au web	71
8.5 Les facteurs clés de la maîtrise de la croissance	73
8.5.1 Le comité de pilotage intranet	73
8.5.2 Intranet : fédération d'informations éparses ou fédération de nouveaux outils ?	76
9. RÉALISATIONS ET BÉNÉFICES DANS LES DRH	79
9.1 Cartographie des usages dans les DRH	79
9.2 Les facteurs de succès du déploiement dans les DRH	80
9.3 L'organisation et l'intégration des solutions	81
9.4 Les principaux bénéfices	83
10. RÉALISATIONS ET BÉNÉFICES DANS LES DIRECTIONS DES ACHATS	85
10.1 Cartographie des usages dans les directions des achats	85
10.2 Les facteurs de succès du déploiement dans les directions des achats	86
10.3 L'organisation et l'intégration des solutions	88
10.4 Les principaux bénéfices	90
11. LE PROCHAIN DÉFI : INTERNET ET LA RELATION CLIENT	93
12. LES CONDITIONS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	95
12.1 Un environnement en pleine ébullition	95
12.2 Politique de présence sur internet : le cas des noms de domaine	95
12.3 Quelques idées pour demain	101

1. GENÈSE DES TRAVAUX / OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

1.1 Quelques explications préalables

La dominante pour ce thème, exprimée par le conseil d'administration du Cigref, était la prospective sur les usages.

Deux dimensions sont apparues dans le thème de la « maîtrise » :

- *la maîtrise des accès à internet* : quelle politique d'ouverture ? quelles restrictions éventuelles ? quels coûts de fonctionnement ? quel niveau de sécurité ? quelle gestion des partenaires ?...
- *la maîtrise des usages d'internet* : à quoi cela sert ? à qui cela sert ? comment le développer ? comment en mesurer les retombées ?...

Dans ce contexte, deux objectifs sont apparus prioritaires, par ordre d'importance décroissante :

L'internet concerne désormais toute l'entreprise.

- le dialogue avec les branches métiers et les autres fonctions de l'entreprise sur le montage de projets internet, de la conception jusqu'à l'appropriation par les utilisateurs ou l'abandon ;
- le suivi du déploiement et des **bonnes pratiques**, tant pour les accès que pour les usages.

Le périmètre de la réflexion collective s'est donc articulé autour des points suivants :

- l'étude conjointe avec les maîtres d'ouvrage de cas d'école de projets internet. Trois domaines ont retenu l'attention les applications de ressources humaines (avec des DRH), les applications achats et approvisionnements (avec des représentants des directions/achats) et les applications de relation client (avec des spécialistes de la gestion de la relation client) ;
- les bonnes pratiques sur les fonctions de management général d'internet dans les grandes entreprises : droits d'accès web et messagerie, interconnexion au réseau interne, responsabilité des différentes unités, suivi du déploiement du commerce électronique.

Pour cette raison, ce groupe de travail s'est adressé en priorité aux directeurs des systèmes d'information et à leurs collaborateurs directs, c'est-à-dire à des personnes amenées à se retrouver dans des situations où se prennent des décisions sur l'évolution du système d'information de leur entreprise.

Le présent rapport se veut un résumé aussi fidèle que possible des débats qui ont eu lieu au sein de ce groupe.

Chaque fois que nécessaire, ces derniers ont été resitués dans un cadre d'analyse plus global afin de permettre à chacun de pouvoir en appliquer les principaux enseignements.

Tel quel, ce rapport s'adresse donc à tous ceux, décideurs comme DSI, qui sont conscients des enjeux sous-tendus par l'internet et qui croient au bien-fondé de la démarche de maîtrise de la croissance, mais ont eu du mal jusqu'ici à convaincre leur entourage de s'y engager.

1.2 Comment parcourir ce rapport ?

Ce document a été conçu pour permettre une appropriation rapide par chaque lecteur, en faisant l'hypothèse que les besoins de maîtrise de la croissance ne surviennent pas en même temps et dans le même ordre dans les différentes entreprises, et en essayant néanmoins de développer, autour de retours d'expérience et d'explications plus théoriques, des éléments de réponse adaptables à une grande variété de situations.

Ce rapport se décompose donc en cinq parties.

La maîtrise de la croissance est devenu un enjeu majeur.

Les chapitres 2 et 3 s'intéressent plus particulièrement au décollage d'internet en France au cours des douze derniers mois et aux effets induits qui ont favorisé l'émergence d'un nouveau concept dans les grandes entreprises : la maîtrise de la croissance d'internet.

Les chapitres 4, 5 et 6 présentent de façon synthétique les principaux défis à relever pour maîtriser les accès à l'internet dans les entreprises, aussi bien vis à vis de la messagerie électronique que du web. Mais ils s'attardent aussi sur un aspect moins souvent discuté : la gestion des comportements individuels, et l'impact sur les relations avec les partenaires de l'entreprise, notamment les syndicats et les instances paritaires.

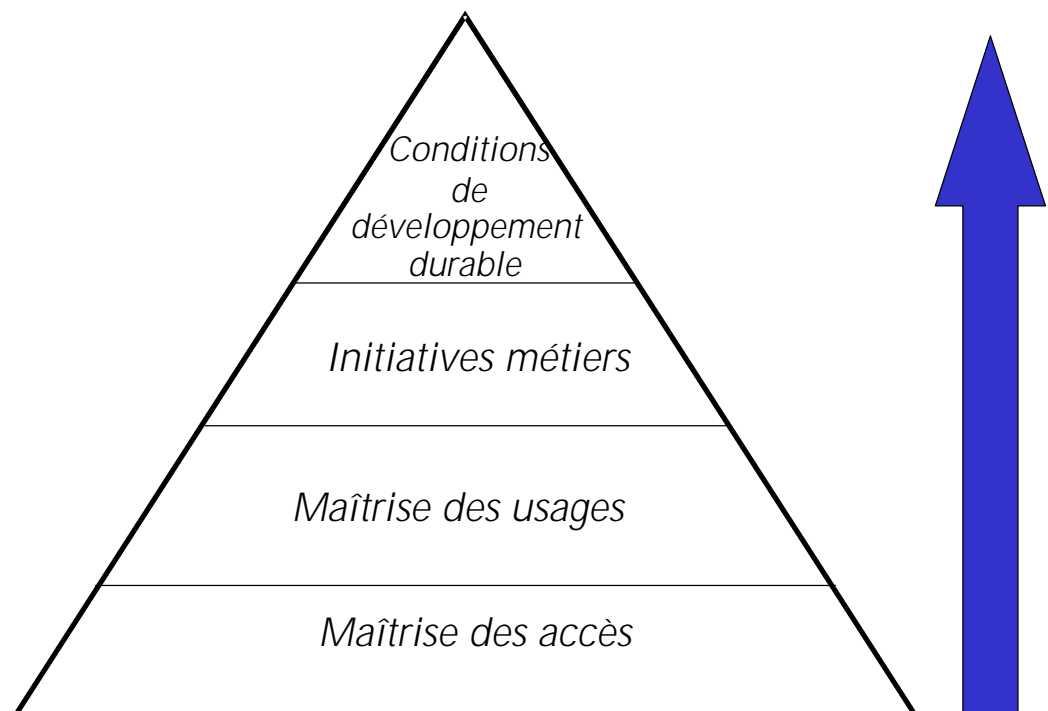
Les chapitres 7 et 8 constituent une sensibilisation à l'autre aspect fondamental de la maîtrise de la croissance : la maîtrise des usages. Pour cela, nous y présentons les principaux résultats de l'enquête menée conjointement avec le cabinet d'études spécialisé Mark*Ess International sur la cartographie des usages des grandes entreprises françaises, ainsi que des retours d'expérience du club des webmasters du Cigref, qui sont au premier rang des acteurs concernés par la forte montée en charge des applications internet.

**Le Cigref a mené
l'enquête auprès des
DRH et des Achats.**

Les chapitres 9, 10 et 11 reviennent sur le changement en profondeur que ces applications internet ont commencé à provoquer dans certaines des fonctions majeures de l'entreprise.

Nous retrouverons dans ces trois chapitres les conclusions des travaux des tables rondes animées par le Cigref et Mark*Ess International avec d'une part des représentants de directions des systèmes d'information (DSI) et d'autre part des représentants de directions des ressources humaines (DRH), des directions des achats et des responsables de la gestion des relations client (GRC).

Enfin, le chapitre 12 s'efforce de tracer des perspectives d'évolution et de dégager quelques conditions préalables à un développement durable d'internet. Pour illustrer le propos, nous avons retenu un sujet sur lequel le Cigref a eu plusieurs fois l'occasion de s'exprimer au cours de l'année et sur lequel la mobilisation des acteurs français reste à notre sens largement insuffisante : les noms de domaine internet, et la politique de présence des entreprises sur ce nouveau média.



La démarche de maîtrise de la croissance

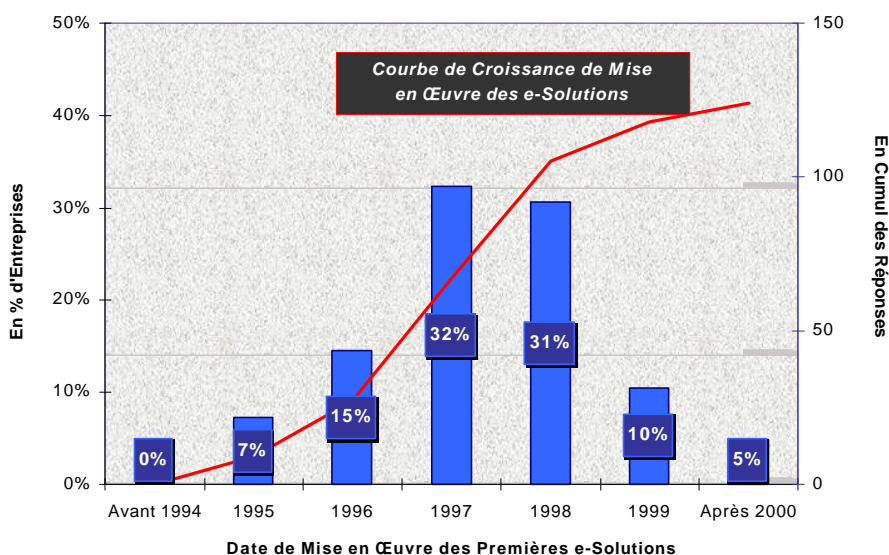
2. L'ANNÉE DU DÉCOLLAGE DE L'INTERNET EN FRANCE

2.1 Le démarrage dans les entreprises françaises

L'enquête menée par le cabinet Mark*Ess au premier semestre 1999 (voir plus de détails sur la méthodologie au chapitre 7.1) permet de bien résumer la « France des applications internet professionnelles en 1999 ». Les grands chiffres à retenir sont les suivants :

- les entreprises françaises de plus de 500 salariés vont déployer en moyenne un peu plus de 14 applications internet en 1999 ;
- en valeur, la dépense moyenne en applications internet engagée par les entreprises s'établira à environ 4 millions de francs (0,6 million d'euros). La dépense comprend une partie interne correspondant aux coûts des équipes propres aux entreprises qui sont mobilisées par la mise en œuvre des applications internet mais aussi la dépense externe en matériels, logiciels et services auprès de prestataires externes y compris en frais d'accès de télécommunications,
- Au total, en France en 1999, ce sera une dépense estimée à environ 11,6 milliards de francs (1,8 milliard d'euros) que vont investir les entreprises de plus de 500 salariés dans leur exploitation d'internet sous toutes les formes applicatives.

Budget internet des entreprises françaises en 1999 : 12 milliards de francs.



Dynamique de déploiement des premières applications internet.

Il faut noter que les principales vagues de mise en œuvre des premières applications internet dans les entreprises sont passées.

En effet, lors des interviews conduites auprès des entreprises, il a été constaté que les premiers déploiements ont eu lieu à des périodes de temps différentes, le plus ancien remontant à début 1995 :

1997 et 1998 ont constitué un tournant pour internet en France.

- 22 % d'entre elles ont initialisé leurs premiers projets d'applications internet dès les années 1995 et 1996. Ces entreprises peuvent être qualifiées de « pionnières » du web. On les retrouve dans l'industrie où la norme TCP-IP était déjà largement répandue, où les bureaux d'études sont souvent à l'origine des projets et où le calcul du retour sur investissement soutient obligatoirement tout projet et facilite en cela les décisions ;
- 63 % des entreprises ont déployé leurs premières applications internet au cours des années 1997 et 1998. Elles constituent la majorité de l'échantillon qui adopte les nouvelles technologies une fois que les « pionnières ont montré l'exemple ;
- enfin 15 % des entreprises interrogées sont en train ou n'envisagent de lancer leur première application internet que cette année ou l'an prochain. Elles figurent parmi les « retardataires » quand ce n'est pas parmi les « réfractaires ».

Une fois les premières applications internet déployées, les entreprises ne s'arrêtent pas là et bien souvent, il se produit une sorte de développement sous forme de foisonnement des applications internet dans certaines organisations quand ce n'est pas une généralisation contrôlée de ce développement dans d'autres (voir à ce sujet les travaux du club des webmasters du Cigref au chapitre 8 de ce rapport).

Si un département fonctionnel a été à l'origine des premières applications utilisant internet, les autres départements lancent également leurs propres projets.

C'est ainsi que la moyenne du nombre des applications internet développées au sein des organisations connaît une croissance soutenue : en 1998 il y avait en moyenne, quels que soient le secteur et la taille de l'entreprise, 7 solutions développées, alors qu'elles sont estimées à une moyenne de 14 en 1999.

2.2 Le cas des grands groupes français

2.2.1 Une croissance soutenue

Par bien des égards, les grands groupes français membres du Cigref (qui gèrent un budget informatique et télécoms compris entre 100 millions et 5 milliards de francs) ont pris de l'avance

dans leur déploiement de solutions internet par rapport à la moyenne des entreprises.

En complément de l'enquête Mark*Ess citée plus haut, le Cigref avait ainsi posé la question suivante à ses membres : votre société dispose-t-elle d'accès internet pour ses employés ? Si oui, depuis quand ?

Les réponses montrent que :

- fin 1995, 25 % des membres avaient déployé au moins une application internet (contre 7 % en moyenne pour les entreprises de plus de 500 personnes) ;
- dès la fin 1997, ce taux était passé à 75 %, contre seulement 55 % pour la moyenne des entreprises françaises de plus de 500 personnes ;
- début 1999, ce taux a dépassé les 90 %.

2.2.2 *Quelques tendances de fond*

Cette croissance soutenue s'accompagne de la montée en puissance d'un certain nombre de phénomènes, et de la descente aux oubliettes de quelques autres un peu trop rapidement annoncés comme des ruptures majeures. Entre mythe et réalité, qu'est ce qui a véritablement changé dans le monde de l'internet d'entreprise au cours des douze derniers mois ?

D'une part, le mythe de la simplicité a vécu.

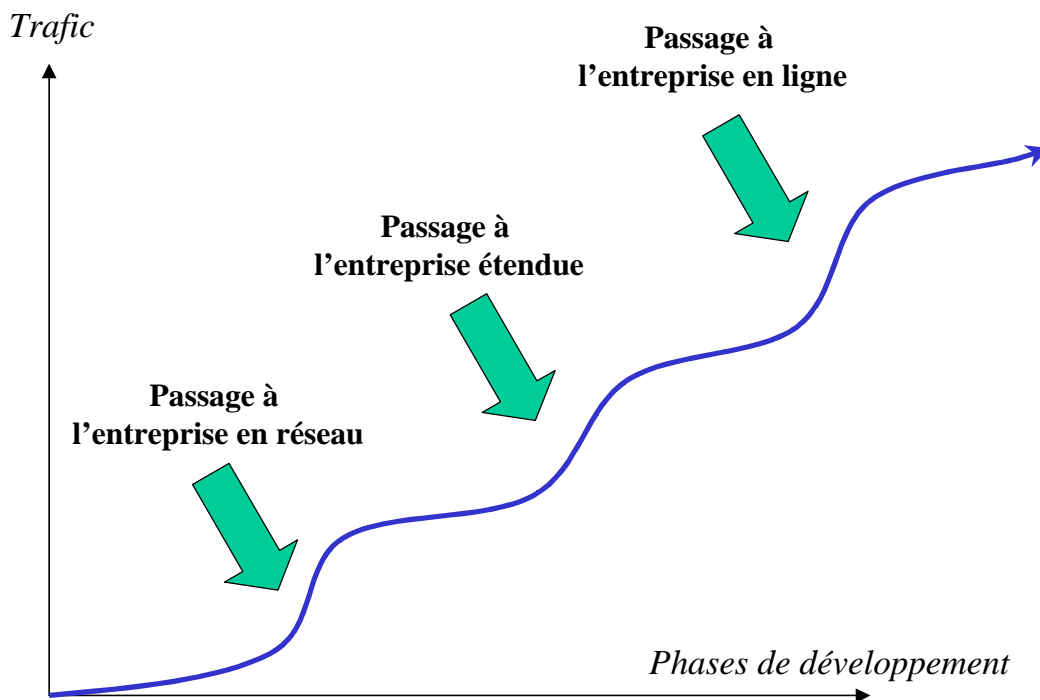
- **Sur les interfaces clients d'abord.** Une entreprise qui veut développer un service en ligne capable de s'adresser à plusieurs milliers de clients doit aujourd'hui faire en sorte de s'adapter à plus d'une demi-douzaine de « navigateurs » différents, dont trois chez Netscape et trois chez Microsoft. Ces navigateurs sont ceux que les internautes ont utilisés lors de leurs premières connexions sur internet, et qu'ils n'ont très souvent pas remis à jour depuis.
- **Sur les serveurs ensuite.** L'internet attire des concepteurs, des entrepreneurs et des vendeurs comme aucune autre technologie avant lui. Il ne se passe pas une journée dans le monde sans qu'il y ait une nouvelle annonce produit. À ce rythme, et même si le responsable des développements ou le comité de pilotage internet d'une grande entreprise font preuve de discernement, un site ne peut rester longtemps inerte dans le développement de nouvelles fonctionnalités. Et les choix faits dans ces conditions ne sont pas toujours exempts d'erreurs d'appréciation.

Le mythe de la simplicité a vécu.

La connexion du *front au back office* reste un vrai défi.

- **Dans l'ensemble de l'entreprise enfin.** Passe encore que les types de clients se diversifient au fur et à mesure que leur nombre augmente, et que le degré d'obsolescence technologique soit plus accentué sur internet que sur les technologies précédentes. Le vrai défi, c'est celui de la connexion des serveurs internet « front office » avec le système d'information « back office » de l'entreprise. C'est essentiel pour la montée en charge du commerce électronique bien évidemment, mais tout aussi important comme on le verra au chapitre 9 dans des secteurs beaucoup moins commerciaux comme les ressources humaines.

D'autre part, la réalité de l'explosion du trafic se confirme un peu plus chaque jour. Cette explosion se caractérise par différents paliers de développement.



Les paliers de développement de l'internet d'entreprise.

À des paliers, la croissance est soutenue mais régulière, c'est-à-dire comprise dans une fourchette de 20 à 50 % par an. Le passage d'un palier à un autre s'accompagne quant à lui d'une pente beaucoup plus forte, avec des croissances de l'ordre de 100 à 300 % du trafic. Dans ce contexte, les paliers que l'on peut distinguer sont les suivants :

- **L'entreprise en réseau.** Ses moteurs sont la messagerie d'entreprise et les sites intranets qui, on le verra au chapitre 8, peuvent dépasser la centaine dans certains grands groupes. La

plupart des membres ont eu à gérer le passage à ce palier, très grand générateur de flux, depuis 1997.

- **L'entreprise étendue.** Il s'agit du modèle de l'entreprise en réseau étendu aux partenaires. Il s'appuie sur le développement d'extranets et la possibilité depuis les postes de travail de l'entreprise d'accéder à la messagerie internet et au web.
- **L'entreprise en ligne** enfin, modèle tout juste émergent. Il présuppose de faire de l'internet un véritable canal de distribution, au même titre que ceux existant déjà avec la clientèle (réseau d'agences, distributeurs, services téléphoniques ou télématiques, ...).

Le dernier changement radical s'est opéré dans les têtes, et il est encore bien plus important que les deux premières tendances que nous venons d'évoquer.

Il y a maintenant plus de risques à ne pas investir sur internet qu'à y aller.

Si ce dernier changement est plus difficile à objectiver, car il faut être capable d'éliminer le bruit de fond pour restituer un signal clair, nous pensons pouvoir le refléter à travers deux affirmations complémentaires, que tout le reste du rapport essaiera de conforter :

- À partir de cette année 1999, nous pensons qu'une entreprise prend plus de risques à ne pas aller sur internet qu'à y aller en essayant de gérer au mieux toutes les imperfections de ce nouveau média ;
- un décideur ne devrait plus poser la question traditionnelle à propos d'internet : pourquoi faut-il y aller ? mais bien : pourquoi n'y sommes-nous pas encore allés ?

Les arguments macroéconomiques sont en tout cas multiples :

- le nombre d'internautes en France passera le cap des 10 % de la population avant la fin de l'année, cap symbolique des technologies de masse ;
- les taux dans les autres grands pays industriels, au premier rang desquels les États-Unis, sont désormais plus près de 40 %. Chez les jeunes diplômés, qui sont une part importante de l'avenir des entreprises, ces taux sont beaucoup plus élevés ;
- internet est devenu un eldorado des investisseurs et aucun secteur d'activité ne peut plus prétendre qu'il n'y a pas d'internet chez lui ;
- internet attire aussi l'attention des principaux responsables politiques, qui après avoir beaucoup écouté lors des années

précédentes, ont décidé d'agir pour doter internet d'un cadre juridique cohérent et de créer les conditions de la confiance des consommateurs dans le commerce électronique ;

L'euro sera un accélérateur de plus.

- enfin, on aura garde de ne pas oublier deux phénomènes d'ouverture économique majeurs qui interviennent à intervalle très rapproché dans les pays d'Europe de l'Ouest et qui ne resteront pas sans conséquence pour le développement d'internet : la libéralisation des télécommunications, qui permet d'espérer l'arrivée prochaine de ce que certains appelaient plus tôt dans la décennie « les autoroutes de l'information », et l'avènement d'une monnaie unique, l'euro, qui fera de la zone un marché intérieur de taille comparable à celui des États-Unis.

3. UN CONCEPT QUI PREND DE L'AMPLEUR : LA MAÎTRISE DE LA CROISSANCE

3.1 Choses vues et entendues

Le Cigref avait posé la question suivante à ses membres : « Pourriez-vous préciser les moyens employés pour l'accès à l'internet : accès direct depuis chaque poste, accès de chaque poste par le réseau d'entreprise et les passerelles appropriées, accès depuis des stations libre-service déconnectées du réseau d'entreprise... ? »

Les réponses reçues laissaient apparaître que les accès par modem étaient très peu cités ; pourtant il y en avait eu au démarrage, dans la phase de génération spontanée qui avait souvent marqué les débuts d'internet dans les entreprises. La question fut donc reformulée en séance.

Les accès « sauvages » par modem sont en train de disparaître.

Question Cigref : quels arguments avez-vous utilisés pour fermer ou neutraliser les accès par modem : rationalisation financière, technique, sécuritaire, organisationnelle ? Faut-il considérer que l'accès par le réseau d'entreprise est devenu la norme de fait ou au contraire que le mode d'accès privilégié doit être constitué de stations en libre-service déconnectées du reste de l'entreprise ?

Les citations ci-dessous résument assez bien la teneur des réactions :

- « Pour les accès fixes depuis nos immeubles de bureaux, les accès par modem sont en voie d'extinction, aussi bien pour des raisons de sécurité que pour des raisons d'exploitation. »
- « Cela veut dire que vous passez par le réseau d'entreprise, ce n'est pas le cas chez nous... »
- « Oui, presque, même s'il reste des accès sauvages par modem que nous n'avons pas les moyens d'empêcher. »
- « De toutes façons, un ordinateur sûr est un ordinateur éteint. »
- « Dans nos centres, toutes les lignes vers l'extérieur passent par le PABX qui est entièrement numérique, donc il ne peut physiquement pas y avoir d'accès par modem. »
- « Chez nous, il y a un fort besoin *business*, donc nous passons par l'interconnexion avec le réseau d'entreprise. »
- « En fait, je crois qu'il faut dire que l'analyse des risques montre que dans tous les cas, qu'il s'agisse d'accès par le réseau d'entreprise ou d'accès par des modems isolés, il y a toujours un risque. Mais objectivement, il faut aussi

reconnaître que les accès par modem induisent des risques importants, comme la contamination par des virus informatiques, et que finalement, sans même parler du coût, le risque de ne pas passer par le réseau d'entreprise est beaucoup plus grand que le risque de l'utiliser. »

- « C'est vrai, en y apportant un petit bémol : c'est que les conditions d'accès peuvent être différentes pour la messagerie électronique et pour le web. »

3.2 Une intégration progressive à l'organisation en place

Sur un plan technique, l'accès qui est devenu la norme chez les membres est le réseau d'entreprise.

Les accès « sauvages » par modem ont fait quant à eux l'objet d'une éradication sévère, non seulement pour des raisons de coûts de connexion, mais aussi parce qu'ils rendaient caduques toutes les mesures de sécurité.

Pour ces mêmes raisons de sécurité, certains membres restreignent encore l'accès à internet par le réseau d'entreprise et limitent les accès à des postes isolés, typiquement un par étage.

Il est à noter que parmi les membres qui avaient démarré avec cette solution avant de passer aux accès par le réseau d'entreprise, un seul, opérant dans le secteur de la défense, est ensuite revenu en arrière.

Ce raccordement *via* le réseau d'entreprise est un des premiers signes tangibles détectés par le groupe que, de plus en plus, internet s'infiltré partout dans les entreprises (notion anglo-saxonne de technologie « *pervasive* »).

Accès par le réseau d'entreprise ne veut pas dire que tout le monde y a droit.

Sur le plan organisationnel, l'enquête du Cigref a confirmé les premières impressions qui étaient ressorties des discussions : l'accès à internet reste encore très inégalement réparti au sein des différents établissements des entreprises françaises.

- Les mieux équipés, dans une large proportion, sont les sites dits « centraux » : siège social, directions de branches.
- Le deuxième discriminant est le type de travail effectué : les réponses aux questionnaires montrent un plus fort taux d'équipement des cadres et plus généralement des « *knowledge workers* ».

Cette différence de traitement semble appelée à perdurer car dans les projections, le taux d'équipement de cette catégorie des « travailleurs du savoir » avoisine les 80 %, contre 30 % pour les autres.

3.3 Une typologie des entreprises qui se dégage

Le Cigref s'est attaché à analyser à travers une enquête les profondeurs de déploiement de l'internet chez ses membres, c'est-à-dire la proportion de l'activité de l'entreprise concernée par ces nouvelles applications.

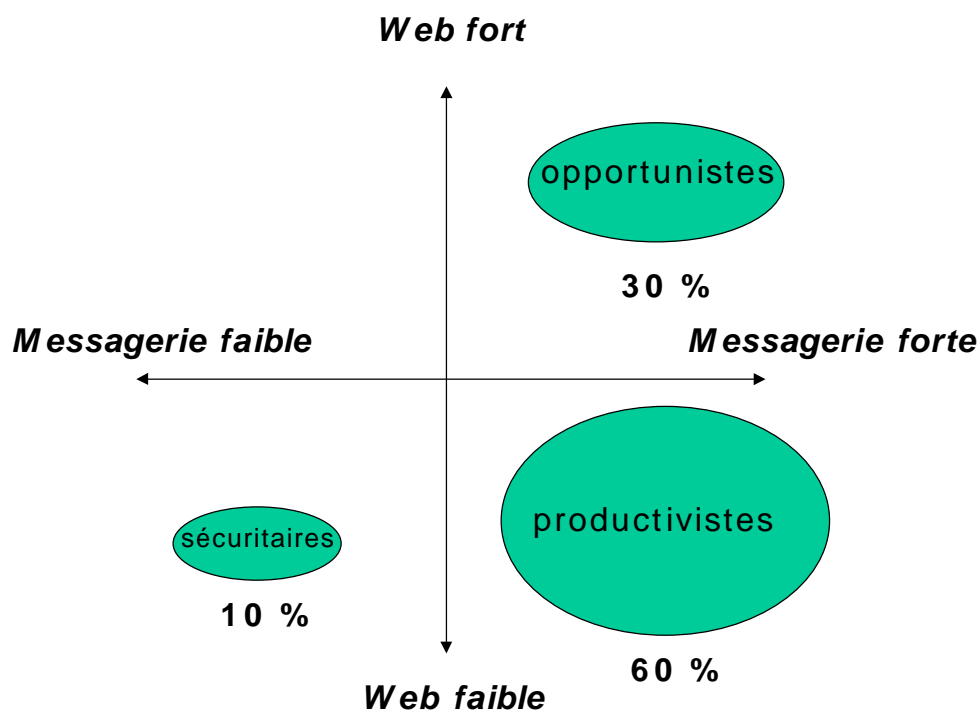
Lorsque l'on se livre à cet exercice, on s'aperçoit que les deux applications phares de l'internet, à savoir la messagerie électronique et le web, connaissent des croissances très différenciées.

La messagerie est devenue aussi populaire que le téléphone.

Ainsi, on peut dire que dans la quasi-totalité des grands groupes français, la messagerie électronique est devenue un moyen de communication aussi populaire et vital que le téléphone, dont l'interruption peut provoquer rapidement un dysfonctionnement important dans l'ensemble de l'entreprise.

À l'inverse, le web n'a pas à ce stade bouleversé l'activité de la majorité de ces entreprises, même si des avancées importantes ont été enregistrées dans certains secteurs.

Nous reviendrons sur ces deux points plus en détail aux chapitres 4 et 5 de ce rapport. En tout état de cause, il nous a semblé pertinent d'opérer une distinction entre les différentes approches des membres.



- Les « sécuritaires » : par culture et par métier, internet présente pour eux plus d'inconvénients que d'avantages.
- Les « productivistes » : ils cherchent d'abord à améliorer l'efficacité des processus existant dans l'entreprise, et qui pour cela ont un recours massif et la messagerie électronique et pour la plupart à l'intranet. Cette catégorie ne vent encore que progressivement aux applications internet ouvertes vers l'extérieur.
- Les « opportunistes » : ils cherchent à tirer parti de toutes les facettes de ce nouveau média pour obtenir un avantage compétitif durable.

Le quatrième courant théorique, les « séparatistes », s'inscrit dans un tendance assez en vogue dans certains cercles. Ce courant préconise de séparer les nouvelles activités comme le commerce électronique du reste de l'entreprise, afin de ne pas « perdre de temps » à gérer la migration des activités traditionnelles. Mais ce courant n'a aucun représentant à ce jour chez les membres interrogés.

Investir sur internet se fait par étapes.

Car tout laisse à penser que la cible d'un grand groupe n'est pas de naître « opportuniste » sur internet, mais bien de le devenir après une période d'apprentissage où la dominante aura été productiviste.

Ce faisant, cet apprentissage permettra à une grande entreprise de se doter d'infrastructures de bout en bout afin d'être capable d'offrir des services en ligne inaccessibles à des nouveaux entrants de taille plus modeste, et de préserver un avantage compétitif. Parmi ces infrastructures, citons :

- un réseau intégré de messagerie électronique permettant de communiquer avec les meilleurs experts de l'entreprise sur chaque sujet ;
- des intranets interconnectés aux plates-formes de *back-office*, pour rendre des services associés à des données dynamiques et pas seulement statiques (ce qui distingue par exemple une réservation de billet d'une simple consultation de catalogue d'horaires).

3.4 Un modèle économique qui se cherche encore

3.4.1 Coût ou valeur ?

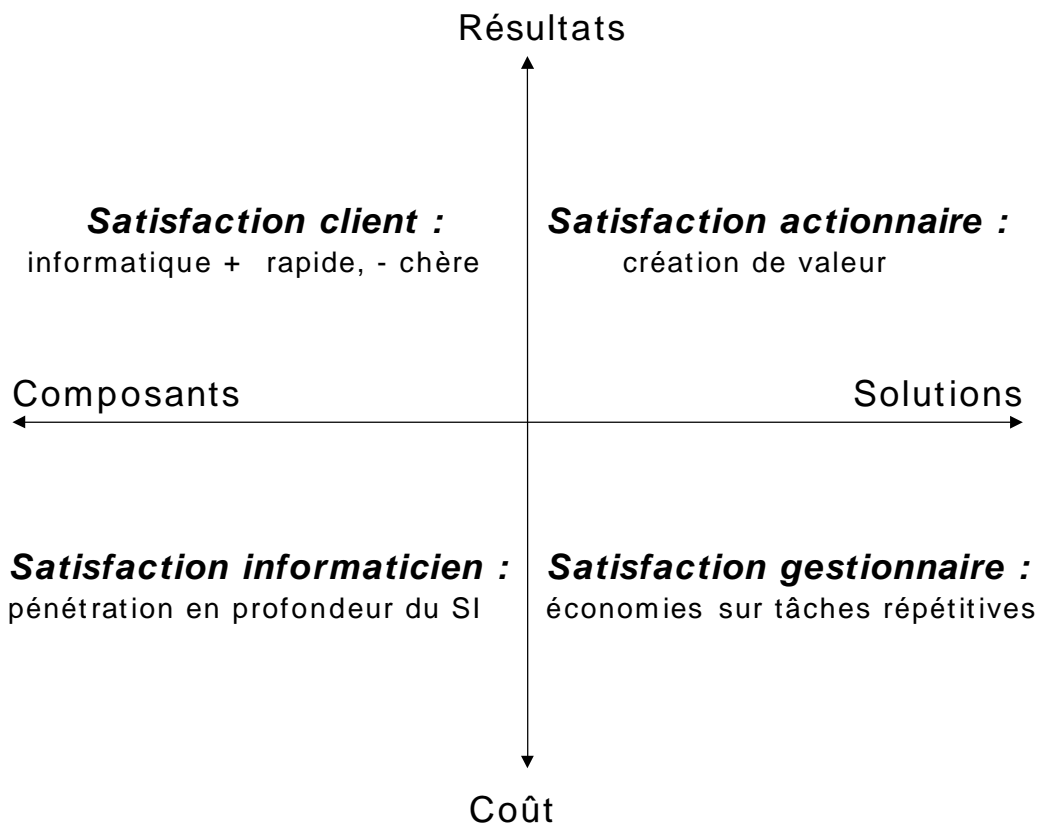
Le débat sur l'analyse du coût total d'internet et celui tout aussi compliqué sur la valeur d'internet commence juste à se structurer dans les entreprises, le sujet se révélant d'autant plus ardu que le degré de transversalité d'internet dans l'organisation est élevé.

Le coût total d'internet reste méconnu ; le Cigref l'étudiera en 2000.

Le Cigref a prévu pour sa part de continuer ses réflexions dans ce domaine au cours de l'exercice 1999-2000, en axant ses recherches sur un ensemble d'indicateurs ou d'indices qui permettraient de façon factuelle de rendre compte de cette réalité duale—coût et valeur—d'internet, intranet et extranet dans les entreprises.

Pour l'heure, il nous a semblé intéressant de présenter ici les différentes sensibilités que l'on rencontre lorsque l'on cherche à évaluer les aspects financiers de l'internet.

Ces sensibilités sont au nombre de quatre et peuvent être représentées de la façon suivante :



Les quatre façons d'évaluer l'impact économique d'internet dans les entreprises.

Voyons maintenant un peu plus en détail les caractéristiques de ces approches, sachant qu'elles sont toutes délibérément très typées et que la plupart des entreprises empruntent simultanément à plusieurs de ces approches en fonction de leur propre contexte.

3.4.2 L'internet côté informaticien

Cette première approche voit d'abord internet comme une nouvelle technologie et représente celui-ci comme une sorte de progrès scientifique inéluctable. Il s'ensuit une évaluation du

succès de cette technologie à son degré de pénétration dans l'organisation et aux effets bénéfiques qu'elle induit ainsi mécaniquement dans un certain nombre de processus, dont :

Internet : plus vite ?

- la vitesse de circulation de l'information ;
- le raccourcissement des décisions ;
- le raccourcissement du « time-to-market ».

Cette approche reste fondamentalement une approche orientée coût, en ce sens que les coûts peuvent bien être mesurés par cette méthode, alors que la plupart des bénéfices identifiés restent quant à eux dans le domaine du qualitatif. À aucun moment en effet, on ne procède dans cette approche à une analyse de la valeur d'internet.

3.4.3 *L'internet côté gestionnaire*

Moins cher ?

Dans cette deuxième approche, on cherche à ramener l'internet à une dimension d'investissement classique, de type infrastructure. On mesure le succès de cet investissement à son retour sur investissement, sous forme essentiellement de réduction des coûts. Quelques exemples de réductions possibles :

- moins de documentation papier ;
- moins de formulaires ;
- moins d'imprimantes ;
- moins d'affranchissements.

Pour ceux qui pensent que l'approche est un peu terre à terre et que les entreprises voient toujours beaucoup plus loin que cela, qu'ils songent juste un instant au succès des intranets « formulaires » ou des intranets de type « armoire électronique de documents ». Une façon comme une autre en somme de montrer qu'internet concerne tout le monde.

3.4.4 *L'internet côté actionnaire*

Plus profitable ?

Cette troisième approche recouvre tous les aspects marchands de l'internet, notamment le commerce électronique. Comme dans l'approche « gestionnaire », de nombreux indicateurs chiffrés peuvent être définis, mais avec une orientation très nette vers la création de valeur. Citons quelques exemples :

- taux d'erreurs sur la saisie de commandes ;
- taux de commandes passées en ligne ;
- taux de rotation des stocks ;

- gains sur le support client ;
- gains de temps commerciaux.

La principale difficulté dans cette approche est la phase de démarrage. En effet, les coûts sont mesurables bien avant la création de valeur.

Il faut donc pendant un certain temps fonctionner sur un acte de foi, sans savoir avec certitude où les bénéfices vont vraiment apparaître (gains de temps commerciaux ? rotation des stocks ? erreurs de saisie ?) et si l'activité de commerce électronique a des chances de devenir rentable ou pas.

Lorsque cette phase de démarrage est franchie avec succès, on peut procéder ensuite à une analyse de valeur assez classique, avec de bonnes chances de rentrer dans un cercle vertueux.

3.4.5 *L'internet côté client*

Cette quatrième et dernière approche se révèle beaucoup moins explorée que les précédentes. Mais c'est peut-être en cherchant dans cette voie que l'on se donne le plus de chances d'arriver à ses fins dans les trois autres approches. Pourquoi ? Parce que l'internet côté client, consiste en :

Ou plus proche du client ?

- des mises au point et des adaptations plus rapides des services fournis ;
- une utilisation banalisée sur des plates-formes portables ;
- et à l'arrivée, une plus grande qualité de service et un meilleur rendement.

Sur cette dernière approche, un débat nourri a eu lieu pour savoir si internet permettait le « droit à l'erreur » pour le fournisseur du service. Ce n'est (hélas ?) pas tout à fait exact, car le niveau d'exigence du client va en augmentant. Mais en rendant les mises au point plus rapides et les différents modules plus indépendants, et donc plus interchangeables, l'internet donne une chance aux entreprises d'aller plus rapidement vers une informatique répondant à des normes de qualité industrielles plutôt qu'artisanales.

Ce faisant, si cette dernière approche est relayée dans les entreprises, il se pourrait bien que l'on soit à l'aube d'une explosion des usages de l'internet et au-delà de l'informatique en réseau. Ce qui ne fera que rendre encore plus impérieux le besoin de maîtriser la croissance...

4. LA MAÎTRISE DES ACCÈS À LA MESSAGERIE

4.1 Choses vues et entendues

La messagerie électronique apparaît incontournable, au même titre que le téléphone.

- « Moyen de travail devenu incontournable, qui dans certains cas à un impact très direct sur les processus de travail opérationnels. »
- « La messagerie électronique devient un outil de base pour notre activité. La communication électronique avec les clients prend une part prépondérante, notamment dans les activités de marchés (contractualisation, confirmation d'ordres, support). »
- « Omniprésente, tant pour les communications entre personnes que pour le *groupware* ou les messages applicatifs (*reporting* financier,...) »
- « Très important pour les informaticiens, les membres de la direction ayant des contacts avec l'extérieur, les services ayant des contacts avec les assurés et les entreprises. »
- « C'est devenu notre principal outil de communication, avant même le téléphone. »

4.2 Cartographie de l'utilisation de la messagerie électronique

Facteurs de convergence

L'enquête réalisée a permis de mettre en avant les points suivants :

Interpersonnel ou inter-applications, tout est bon pour la messagerie.

- un très fort usage interne de la messagerie interpersonnelle ;
- un usage particulièrement intensif pour les personnes travaillant en mode projet, entraînant un recouvrement partiel avec les outils de *groupware* ;
- un recours de plus en plus fréquent à la messagerie comme moteur d'échanges inter applicatifs ;
- un souci partagé par tous de mieux gérer le trop-plein d'informations généré par le succès de la messagerie et de fournir une meilleure qualité de service.

Facteurs de divergence

À l'inverse, les entreprises consultées ont fait part de réalités très diverses sur un certain nombre de points :

- La poursuite de l'augmentation du réseau

Si tous reconnaissent une forte augmentation de trafic, on l'a vu au chapitre précédent, il se produit un phénomène de paliers, si bien que les taux de croissance annuelle enregistrés varient quand même dans une fourchette de 20 à 300 %.

- L'intensité de la relation client

Là aussi, le phénomène met en évidence des degrés d'ouverture vers l'extérieur qui sont assez différents suivant les membres. À ce sujet, la gestion des messages électroniques entrants donne de précieuses indications sur ce degré d'ouverture.

On lira avec intérêt le témoignage de la Société Générale sur ce point, au chapitre 8 du présent rapport. En tout état de cause, nous sommes là en présence d'un phénomène très difficile à appréhender sans mener d'études marketing approfondies. Il s'agit en effet de déterminer quels critères de qualité de service on associe à ce nouveau flux.

L'importance du flux de messages induit des effets secondaires.

Dit autrement, si l'on raisonne sur un exemple du secteur tertiaire, il s'agit de savoir combien de temps on s'accorde pour fournir une réponse à un client qui pose une question sous forme de message électronique, par rapport au temps de réponse qu'aurait ce même client s'il avait posé sa question au téléphone ou en se déplaçant à l'agence.

La réponse instinctive lors des premières manifestations de ce nouveau flux est de demander au *webmaster* de traiter le plus rapidement possible la demande. Il peut arriver dans ce cas que les clients internet deviennent sporadiquement les clients les mieux servis du réseau.

Mais avec la montée en charge arrivent les premiers problèmes et les premières dégradations de la qualité de service, auxquels il n'est pas possible de faire face en sollicitant de plus en plus le *webmaster* au mépris de ses autres tâches. Les membres qui ont étudié d'assez près cet aspect ont pour la plupart mis ensuite en place des structures semblables à des centres d'appels de messages électroniques, afin de stabiliser les temps de réponse et la qualité des réponses fournies.

- La typologie des réfractaires

Elle peut, suivant les entreprises, toucher des milieux très divers, de la personne (à tous les échelons de la société) qui a peur de ne pas savoir s'en servir à celle qui y voit une menace pour sa fonction et qui pratique de la rétention d'informations. De façon générale, une chose tend quand même à rapprocher

ces différentes populations de réfractaires à internet : ce sont aussi des réfractaires à la micro-informatique.

- La cannibalisation avérée ou non du téléphone et des télécopies

Sur ce point, les avis sont très partagés. Une piste émerge : l'utilisation de tableaux de bord pour positionner dans le temps l'évolution de ces flux respectifs.

4.3 La gestion des phénomènes associés

La gestion des risques

Ce volet est systématiquement mis en œuvre chez les membres. Il passe aujourd'hui principalement par le recours à deux techniques :

- les *firewalls*, ou pare-feu ;
- les antivirus.

Le premier de ces outils vise essentiellement à se prémunir contre les intrusions de visiteurs indésirables. Les techniques sur lesquelles reposent les pare-feu évoluent assez rapidement, ce qui donne lieu à un phénomène secondaire très intéressant : la concentration des flux.

En effet, compte tenu de la complexité de mise en œuvre d'un dispositif qui soit à la fois sûr et le moins pénalisant possible pour les performances, il faut avoir recours à des techniciens très spécialisés, qui ne se trouvent pas au détour de toutes les agences bancaires ou entrepôts industriels de France.

La sécurité revient en force... avec des solutions.

Aussi assiste-t-on à la constitution de plaques, régionales ou nationales, avec un seul point d'entrée - sortie par plaque et un technicien ou une équipe spécialement affectés à la gestion de la sécurité de cette interface.

Effet pervers de la définition de plaques : la difficulté à combiner à la fois des critères géographiques et des critères métiers et la difficulté temporaire ou permanente d'établir de bonnes conditions de communication entre certains établissements d'un même groupe.

Les antivirus sont quant à eux une technique apparue depuis les années 1980, qui présentent d'autant plus d'intérêt que l'internet augmente considérablement les possibilités d'échange d'informations. Cette « permissivité » intrinsèque, qui contribue

aussi à l'universalité et à la puissance du média internet, a deux effets induits :

- la multiplication des sources possibles de contamination ;
- la vitesse de propagation des virus.

Les virus rôdent.

Pour un grand groupe international, il est donc plus important que jamais de gérer de façon rigoureuse l'implantation et les mises à jour régulières des antivirus, mais aussi d'entretenir des relations opérationnelles étroites avec les principaux éditeurs d'antivirus concernés, afin de pouvoir remédier le plus rapidement possible à une infection. Car là où il fallait naguère quelques semaines voire quelques mois pour qu'un virus traverse un océan, il ne lui faut plus que quelques jours. À chaque apparition d'un nouveau virus, la vitesse de réaction des éditeurs d'anti virus pour préparer le remède et le distribuer à leurs clients est donc fondamentale, ainsi que la vitesse de ces derniers à opérer les mises à jour nécessaires.

La gestion des données

Autre domaine sensible, la conservation et l'exploitation des données issues de la messagerie.

Il ressort des pratiques de nos membres des contraintes assez sévères sur les boîtes aux lettres de messagerie, dont la taille maximale autorisée dans les entreprises varie de 10 à 80 mégaoctets par salarié, et le recours systématique à l'archivage au-delà de cette limite.

La gestion des annuaires

Il s'agit là d'un type de données bien particulier, dont l'existence est assez étroitement liée à celle de la messagerie, et qui tout en bénéficiant depuis de nombreuses années d'une somme impressionnante de normes, relève encore du serpent de mer dans les entreprises, *a fortiori* dans les plus grandes d'entre elles. Pourquoi ? Parce que ces données, pour être représentatives des différents volets de l'entreprise, nécessitent la collaboration active d'une multitude d'acteurs.

Aussi est-ce le pragmatisme qui domine chez les membres, et l'on constate que dans la plupart des cas l'annuaire de messagerie reste distinct de l'annuaire général de l'entreprise généralement sous le contrôle de la direction des ressources humaines. Il n'a pas non plus de réelle capacité de synchronisation avec les carnets d'adresse, personnels.

La gestion des flux

Compte tenu des taux de croissance annuels évoqués précédemment, des mesures techniques sont régulièrement adoptées pour mieux maîtriser le trafic.

La mesure la plus souvent adoptée (mais aussi la plus statique) est la limitation de la taille maximale des pièces jointes, afin d'agir sur la taille moyenne des messages.

Le trop-plein d'informations est souvent atteint.

La deuxième mesure assez populaire est la limitation de la taille des listes de diffusion, soit en tronquant le nombre de destinataires au-delà d'un certain seuil, soit en interdisant la création dans l'annuaire de messagerie de listes de diffusion excédant une certaine taille.

Ces deux premières mesures, lorsqu'elles sont associées, poursuivent un but commun : la lutte contre les effets d'avalanche, cauchemars de tout responsable réseau.

Toujours pour lutter contre ces avalanches néfastes, qui peuvent rendre un réseau d'entreprise indisponible pendant plusieurs heures par le jeu des tentatives de réémission infructueuses des messages, on trouve aussi la lutte contre les chaînes ou *spam*. Mais à l'inverse des deux précédents dispositifs, il s'agit là d'une mesure dynamique, moins souvent mise en œuvre du fait de sa plus grande complexité.

4.4 Les facteurs clés de la maîtrise de la croissance

On l'a vu, la messagerie électronique est vraiment devenue un point sensible du fonctionnement de la plupart des grandes entreprises, et les phénomènes qui y sont associés rendent la maîtrise de la croissance chaque jour un peu plus complexe.

Il est juste de penser que ce mouvement n'est pas prêt de s'arrêter et les membres du groupe de travail ont tenu à mettre en exergue les points suivants comme autant de défis à relever pour ces prochaines années :

la sécurisation des échanges (authentification, confidentialité, intégrité) ;

la gestion de l'annuaire ;

la qualité du service, en particulier son taux de disponibilité ;

la gestion des flux et la prévention des avalanches dans le réseau ;

la gestion de l'information (attention au *Cognitive Overflow Syndrom*).

Pour sa part, le Cigref a décidé de constituer pour 1999-2000 un groupe d'étude « messagerie électronique » afin de consacrer tout le temps qu'il mérite à ce qui est devenu un phénomène de masse dans les entreprises.

5. LA MAÎTRISE DES ACCÈS AU WEB

5.1 Choses vues et entendues

Question Cigref : Le web semble en retard dans son déploiement dans les grands groupes par rapport à la messagerie électronique (observation au passage corroborée par la communication du Cigref avec ses membres *via* ses services en ligne). Qu'en pensez-vous ?

Le web apparaît prometteur...

« Le web est très intéressant dans un premier temps pour certains services : les informaticiens, les membres de la direction pour les contacts avec l'extérieur, les services documentaires, juridiques, et les services s'occupant des statistiques et de la recherche. »

- « Il est de plus en plus important pour les métiers de la recherche. »
- « L'étude est en cours. »
- « L'usage d'internet (NDLR : du web) est encore considéré comme un peu ludique et informatif plutôt que comme un véritable outil de travail, mais l'essor des usages intranet devrait faire vite évoluer ce jugement. »

Mais aussi...

- « C'est un outil de travail radicalement nouveau, ayant un fort impact sur certaines activités de l'entreprise : banque à distance, monétique, marché financiers, »
- « C'est une occasion de développer de nouveaux services comme le commerce électronique et d'automatiser et d'accélérer les courants d'échanges avec nos fournisseurs. »

... mais il souffre encore d'un déficit d'image en entreprise.

À la lecture de ces réactions contrastées, deux freins principaux se dégagent :

- un relatif déficit d'image, entre le ludique et l'universitaire ;
- une intégration du web à l'entreprise plus difficile que pour la messagerie.

Mais de la même façon, des moteurs puissants jouent en faveur d'un développement rapide du web :

- les logiques métiers, qui font que dans certains secteurs, internet est obligatoire pour rester dans la course (exemple type : les marchés financiers).
- la poussée des intranets et des extranets, qui correspondent aux deux paliers déjà évoqués de l'entreprise en réseau et de l'entreprise étendue, et rendent plus maîtrisable un

déploiement d'internet à grande échelle dans un deuxième temps.

5.2 Cartographie de l'utilisation du web

L'utilisation massive du web semble désormais acquise pour :

- la veille, la recherche et l'aide à la décision ;
- l'utilisation par les informaticiens ;
- l'information et le support client.

Mais dans la plupart des entreprises, il reste encore beaucoup à faire, et notamment :

- la mise en œuvre de grands extranets avec les principaux partenaires ;
- le passage au commerce électronique sur internet ;
- le recours aux techniques de marketing *one-to-one* adaptées au web ;
- la mise à niveau des infrastructures.

De façon générale, on peut dire que les grands groupes français n'ont plus d'état d'âme majeur pour déployer l'internet partout où il permet de mieux utiliser la matière qui reste la plus chère pour une entreprise : la matière grise.

Le modèle économique du web est encore à inventer.

Mais le modèle économique du web reste encore en grande partie à inventer, *a fortiori* pour des groupes qui ont déjà des canaux de distribution et des circuits d'approvisionnement gérés de façon très professionnelle, et dont la santé financière est pour la plupart parfaitement saine.

Comment passer à la vitesse supérieure ?

- en s'appuyant encore et toujours sur les métiers, pour que le web devienne le réceptacle naturel des initiatives les plus prometteuses de l'entreprise ;
- et en mettant en place une infrastructure suffisamment souple et robuste pour que ces initiatives puissent voir le jour et se développer dans les meilleures conditions.

Ces points seront détaillés dans les chapitres 8 à 10 de ce rapport.

5.3 La gestion des phénomènes associés

La gestion des risques

De même que pour la messagerie évoquée au chapitre précédent, on retrouve un recours systématique aux techniques d'antivirus et de pare-feu. À cela s'ajoutent des outils plus spécifiquement orientés web, notamment les « *proxies* » (mandataires).

Les « *proxies* » ont deux buts : stocker sur un serveur de l'entreprise les pages de l'internet les plus consultées, afin d'économiser de la connectivité internet, et filtrer sites autorisés et sites prohibés.

Les usages individuels restent mal cernés.

Dans la pratique, ces deux fonctions sont plus ou moins bien remplies : les centres d'intérêt sur internet varient très vite, ce qui rend assez aléatoire le stockage de certaines pages plutôt que d'autres. Les membres ayant mis en œuvre cette technique estiment à 20 % maximum le gain réalisé sur le trafic par ce moyen.

Quant au filtrage, il est très difficile à paramétrer, car il repose sur les adresses appelées. Or celles-ci ne reflètent que très imparfaitement la tonalité du site et l'usage de l'information qui s'y trouve. Imaginons le cas d'une entreprise cliente d'une banque. Au sein de cette entreprise, plusieurs personnes peuvent vouloir se connecter au site de la banque, parce qu'elles en ont besoin pour aller rechercher des informations de comptabilité, parce qu'elles cherchent des éléments sur la banque elle-même... ou parce qu'elles veulent plus simplement gérer depuis le bureau leur portefeuille boursier individuel qui se trouve dans cette banque. Dans ces conditions, que faut-il autoriser ou interdire ?

La gestion des données

On peut distinguer trois cas qui nécessitent une réflexion en profondeur au sein de chaque entreprise.

- **La reproduction, la diffusion et l'exploitation** par une entreprise de données récupérées sur internet. Dans ce cas-là, il convient de se poser au minimum les deux questions suivantes : l'information est-elle exacte, et ai-je le droit de la réutiliser ?
- Les données et les traces laissées sur le web par les salariés de l'entreprise. Il s'agit d'un point qui ressort d'abord en théorie de la sensibilisation des utilisateurs et de l'encadrement. Mais en pratique, très peu d'entreprises ont jusqu'à présent pris

conscience de la puissance d'internet comme **outil de veille concurrentielle**, soit à son bénéfice... soit à son détriment.

- Enfin, dernier cas de figure, la consolidation et la valorisation d'informations disséminées récoltées sur le web à des moments différents par des personnes ou des équipes différentes. On touche là à une problématique plus générale que certains appellent du « *knowledge management* » mais que nous appellerons plus prosaïquement le **rendement des consultations internet**, non pas simplement le rendement pour l'individu qui a consulté, mais bien pour son équipe et au-delà pour l'ensemble de son entreprise.

La gestion des flux

Les taux de disponibilité et les temps de réponse restent deux sujets très sensibles. La situation en France n'est aujourd'hui pas satisfaisante.

Cela fait maintenant trois ans que le Cigref demande avec insistance que les tarifs des hauts débits, qui concernent en premier lieu les entreprises, soient alignés sur ceux des pays *leaders* de l'internet, les États-Unis et la Scandinavie.

Les infrastructures françaises de l'internet ne sont pas à la hauteur.

Aujourd'hui, il est plus que temps d'agir. Des éléments récents montrent en effet que la position de la France se dégrade : un de nos membres a ainsi réussi, en concentrant tout son trafic internet sortant et en le routant par un pays voisin, à obtenir une facture de télécommunications divisée par plus de six par rapport à une solution 100 % française.

En ce qui concerne la mise en ligne d'informations, c'est-à-dire l'autre bout de la chaîne, l'hébergement d'un grand serveur en France (accès à internet inclus) peut revenir jusqu'à vingt fois plus cher qu'aux États-Unis.

Ces deux phénomènes sont associés à une qualité de service internet bien meilleure depuis les pays qui disposent de la plus forte connectivité internet, au premier rang desquels les États-Unis et les pays qui ont développé un fort courant d'échanges avec les États-Unis. Cette situation, si elle venait à perdurer, plaiderait objectivement pour une délocalisation de serveurs de commerce électronique. Il y a un précédent bien connu : les centres d'appel. Il est encore temps de changer la donne.

5.4 Les facteurs clés de la maîtrise de la croissance

Autant la messagerie électronique tire sa puissance d'une capacité à démultiplier les échanges sans limites apparentes, comme le téléphone jadis, et cela que ce soit pour les messages interpersonnels ou pour les messages applicatifs, autant il apparaît que le web a besoin, pour se développer, d'un minimum d'engagement de la part des décideurs de l'entreprise.

En effet, si l'outil présente bien des aspects séduisants, il ne peut délivrer les bénéfices attendus que s'il peut s'intégrer aux processus opérationnels.

Le web a besoin de l'appui de la DG.

Ce mouvement apparaît aujourd'hui enclenché dans un certain nombre de directions des grandes entreprises, comme nous le verrons à partir du chapitre 7, mais la nécessité de points d'ancrage du web dans l'entreprise passe aussi par un certain nombre d'avancées structurelles, notamment :

- une analyse plus systématique du coût et de la valeur d'internet, afin de retranscrire la réalité d'internet dans le monde des décideurs ;
- la mise en place de structures transversales associant tous les acteurs concernés. Deux types de comités peuvent être envisagés : un comité d'orientation ou de pilotage des projets internet, qui aura la possibilité de débloquer les ressources nécessaires pour que les projets atteignent leur cible, et un comité des standards, compétent aussi bien sur l'adoption de normes techniques que de chartes d'ergonomie.

6. INTERNET, OUTIL D'ENTREPRISE

6.1 Choses vues et entendues

Question Cigref : La hiérarchie est-elle demandeuse de plus d'informations ou de mesures pour comprendre l'impact d'internet au niveau de ses équipes ? et d'accompagnement du changement ?

- « C'est variable ; cela dépend fortement de l'activité de la direction concernée. Un dispositif transversal d'accompagnement du changement a été mis au point et a été prolongé sur l'impact d'internet. »
- « Situations très diverses : du comportement plutôt frileux jusqu'à l'incitation tacite. Formation et accompagnement : cela se fait sur le tas. »
- « Des séminaires (4 jours) d'accompagnement socio-techniques ont mobilisé plus de 60 équipes de 2 responsables locaux en 1998. »
- « Oui, et notamment sur les aspects budgétaires. »
- « Oui : décision de la DG de fédérer les sites internet et intranet du groupe et nombreuses demandes d'information sur ce que peut apporter l'internet dans les directions métiers. »

6.2 Les chartes d'utilisation et les codes de bonne conduite

Après avoir demandé à ses membres de lui communiquer des exemples de mesures de responsabilisation prises par les uns et les autres et en avoir débattu en table ronde, le Cigref a mis en évidence qu'il y avait deux grands types de documents en circulation dans les entreprises :

Le succès de l'internet repose sur la responsabilisation.

- les chartes d'utilisation, documents énonçant les règles du jeu à respecter, assez proches dans leur esprit d'un additif au règlement intérieur. Les entreprises ayant adopté des chartes d'utilisation font généralement signer une approbation en bonne et due forme de cette charte par les utilisateurs concernés ;
- les codes de bonne conduite, qui cherchent à populariser les recettes de bon sens à privilégier pour perdre et faire perdre le moins de temps possible sur internet.

Les codes de bonne conduite trouvant assez fréquemment leur source dans les « netiquettes », textes qui recensent les meilleures pratiques sur internet, le Cigref a axé son effort de synthèse sur les chartes d'utilisation, aux origines beaucoup plus diversifiées. Il a

élaboré avec les membres du groupe de travail une charte type que nous vous présentons ci-dessous. Nous espérons qu'elle permettra aux entreprises qui n'ont pu encore élaborer de tel document d'y trouver quelque source d'inspiration.

Charte Type (points consensuels)

Les finalités des moyens de communication informatiques

Cette charte précise les règles d'utilisation et de connexion des postes de travail de la société au réseau internet.

Il est rappelé que l'accès à internet est réservé à l'usage professionnel, et que toute information émise ou reçue par un poste de travail de la société est propriété de la société.

La présentation des différents outils de communication

Les outils qui sont mis à votre disposition sont de deux types :

- *la messagerie électronique, qui permet de joindre aussi bien les autres utilisateurs de l'entreprise équipés de postes de travail eux aussi connectés (on parle alors de « messagerie d'entreprise »), que des utilisateurs accessibles par internet dans le monde entier ;*
- *les serveurs d'information du réseau internet, appelés aussi « sites web », qui sont une mine inépuisable d'informations et peuvent vous aider dans votre activité... si vous les utilisez à bon escient.*

Les limites propres aux différents outils

La messagerie :

La messagerie d'entreprise est sûre pour l'acheminement vers un autre poste de travail de l'entreprise. En revanche, dès que vous envoyez un message à l'extérieur de l'entreprise, à moins d'utiliser un outil de chiffrement fourni par votre responsable sécurité, vous devez faire l'hypothèse que l'acheminement n'est pas sûr : dans ce cas de figure, ne mettez jamais dans un message électronique quelque chose que vous ne mettriez pas sur une carte postale.

Pour l'envoi de messages, utilisez de préférence le « carnet d'adresses » de la société ; si vous utilisez votre carnet d'adresses personnel, vérifiez-en régulièrement la validité du contenu.

N'oubliez pas que la messagerie, par son succès et sa facilité d'accès, peut rapidement submerger vos destinataires, mais aussi tout le réseau de la société. Aussi, choisissez vos destinataires à bon escient. Ne demandez pas non plus systématiquement d'accusés de réception (qui génèrent du trafic) ; la messagerie d'entreprise, encore une fois, est sûre ; quant aux messages envoyés à l'extérieur par internet, vous n'avez aucune garantie que vous aurez le retour de l'accusé de réception.

Enfin, faites attention à la fonction « répondre à tous », surtout si la liste est longue. Il n'est pas certain que votre réponse intéresse tous les destinataires initiaux, notamment ceux qui étaient en copie.

Le web :

La navigation sur certains sites requiert l'exécution automatique de certains programmes. Ces programmes sont en général inoffensifs et visent à améliorer le confort de navigation sur le site en question. Cependant, il existe des sites ou des programmes, réalisés par des personnes mal intentionnées, qui peuvent se révéler dangereux : infection de virus, vol de mots de passe, déclenchement de paiements frauduleux par exemple.

Évitez de prendre ces risques en limitant vos connexions aux sites des grands fournisseurs d'informations directement liés à votre activité professionnelle.

Attention également, rien ne vous garantit l'exactitude des informations fournies par un site web. En effet, compte tenu du caractère transfrontalier de l'information, les législations nationales sont susceptibles d'être impuissantes pour réprimer cette fausse information.

Les conditions d'utilisation (individuelles et collectives)

Il est rappelé qu'à l'occasion de chaque utilisation du réseau internet, que ce soit la messagerie ou la consultation de serveurs web, vous véhiculez l'image de la société. Il vous est donc expressément demandé de ne pas conduire la société à enfreindre les législations en vigueur sur :

- la propriété intellectuelle, par exemple sur les licences de logiciels ou les reprises d'articles de magazines sans respect du droit d'auteur ;*
- la presse (diffamation ou diffusion de fausses nouvelles) ;*
- les procédures de sécurité publiques, ainsi que les règles relatives au chiffrement ;*

- le respect de l'individu (pornographie, outrages, protection des mineurs...);
- la diffusion de fichiers informatiques contenant des données nominatives.

En cas de doute, nous vous demandons de ne pas hésiter à contacter votre responsable.

Les procédures à respecter

Toute connexion au réseau internet, toute modification de services déjà opérationnels doivent avoir été préalablement autorisés par le responsable hiérarchique désigné par la branche à laquelle appartient le bénéficiaire. Ces autorisations sont fondées sur une analyse des risques conduite en relation avec le responsable sécurité de la branche ou son représentant.

Il est rappelé que les autorisations d'accès sont nominatives, qu'elles ne peuvent être déléguées et que l'utilisateur reste responsable de la protection de ses droits afin qu'ils ne soient pas utilisés par autrui.

Les moyens de contrôle et les mesures de discipline

Nous vous informons qu'à des fins statistiques, de qualité de service, de sécurité et de facturation, l'ensemble du trafic internet est sujet à une supervision et à des procédures d'audit régulières.

Le non-respect des règles précédentes engage la responsabilité personnelle de chaque intervenant.

L'accord des parties

Lu et approuvé

Lu et approuvé

6.3 Internet et les partenaires sociaux

Au-delà des codes de bonne conduite et autres chartes d'utilisation, le Cigref a pris l'initiative d'ouvrir le débat sur la position des grandes entreprises sur deux autres sujets :

- les mesures prises en cas de manquement caractérisé aux conditions d'utilisation fixées par l'entreprise ;
- l'attitude vis-à-vis de l'utilisation des ressources internet et intranet de l'entreprise par les partenaires sociaux.

Le débat sur internet et les partenaires sociaux en est à ses débuts.

Pour cela, le Cigref avait pris l'occasion de la table ronde organisée avec les représentants des DRH, et avait diffusé au préalable un questionnaire à ses membres, avec les questions suivantes :

1. A mis en place une charte éthique sur l'utilisation des moyens informatiques
 OUI NON
2. Fait référence à ce sujet dans son règlement intérieur
 OUI NON
3. A explicitement prévu des sanctions pour des usages abusifs (sites pornographiques par exemple)
 OUI NON
4. Autorise l'utilisation des moyens informatiques pour des offres publicitaires entre les salariés (vente, achat de biens ou de services)
 OUI NON
5. Autorise l'utilisation des moyens informatiques pour des forums libres
 OUI NON
6. A défini une politique vis-à-vis des organisations représentatives du personnel
 OUI NON
7. Admet une utilisation des moyens informatiques pour la gestion interne des institutions
 OUI NON
8. Admet une utilisation des moyens informatiques pour la diffusion des œuvres sociales du comité d'entreprise
 OUI NON
9. Admet une utilisation des moyens informatiques pour des sites intranet et des forums gérés par les partenaires sociaux
 OUI NON

10. Admet une utilisation des moyens informatiques pour la diffusion de tracts

OUI NON

Les réponses aux trois premières questions, toutes plus ou moins relatives aux mesures disciplinaires individuelles, montrent que quelques membres seulement ont commencé récemment à modifier leur règlement intérieur.

Pour ce qui concerne les offres publicitaires entre salariés et les forums. Certains « espaces de liberté » ont été mis en place, mais là aussi de façon très minoritaire.

En ce qui concerne l'accès des partenaires sociaux aux ressources internet de l'entreprise (questions 6 à 10), l'impression générale qui ressort aussi bien des réponses que de la table ronde est celle d'une grande fermeté.

Ainsi, aucune entreprise ayant accepté de témoigner n'admet une utilisation des moyens informatiques pour des sites intranet ou des forums gérés par les syndicats, ni d'utilisation de la messagerie électronique pour la diffusion de tracts. Seule l'utilisation par le comité d'entreprise est parfois tolérée.

Internet agit comme un révélateur des relations sociales dans l'entreprise.

Pour être tout à fait honnête, cette rigidité n'est pas que le fait de la direction générale de l'entreprise (qui délègue cet aspect du dossier internet à la DRH beaucoup plus qu'à la DSI pour des raisons assez évidentes de légitimité). En effet, toutes les organisations représentatives du personnel n'abordent pas ce nouveau média qu'est l'internet de la même façon. C'est en tout cas un dossier que nombre d'entreprises ont du mal à aborder avec sérénité et méthode. Cela s'inscrit par ailleurs dans un contexte récent où la prise de contrôle de l'informatique a parfois servi de moyen de pression dans des conflits sociaux.

Il a semblé au groupe que ce débat gagnerait sûrement à être dédramatisé, comme cela commence à être le cas pour le débat sur la sécurité.

Les premières expériences dans ce domaine évoquées en table ronde ont montré que, d'une certaine façon, tout le monde pouvait y trouver son compte, notamment parce que cela constituait un aiguillon pour améliorer la communication interne de l'entreprise.

Chacun jugera en fonction de son contexte. En se rappelant que la confiance de tous les acteurs dans l'internet sera un facteur clé de son développement.

7. LA CARTOGRAPHIE DES USAGES DE L'INTERNET

7.1 Méthodologie

La recherche a été conduite au cours du premier semestre 1999.

Afin de dresser la cartographie des usages d'internet, Mark*Ess International a exploité les résultats de ses recherches multiclients conduites depuis février 1999 auprès de décideurs dans 130 entreprises françaises de plus de 500 salariés.

Le Cigref et Mark*Ess International ont mené l'enquête...

La démarche suivie a consisté en la rédaction d'un questionnaire, en l'identification de sociétés ayant développé des applications internet (ouvertes sur l'extérieur ou restreintes à un certain public comme les intranets et les extranets) et de responsables pouvant s'exprimer sur les modalités de leur mise en œuvre et acceptant d'en parler au cours d'un entretien approfondi.

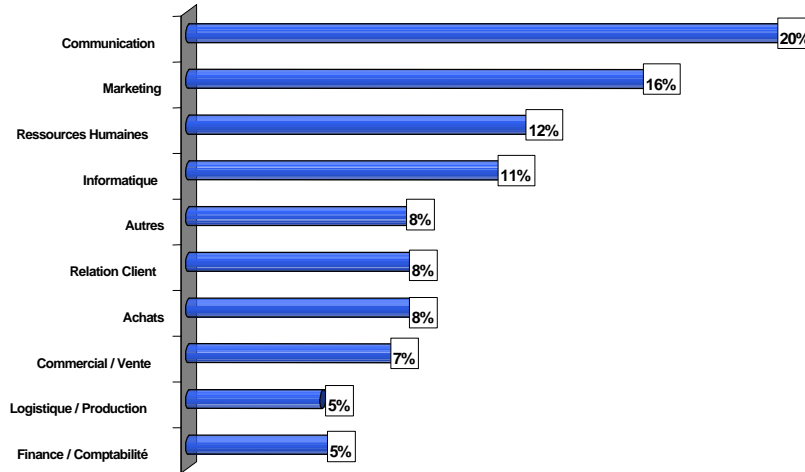
Par ailleurs, un questionnaire complémentaire plus détaillé a été soumis à 30 responsables fonctionnels afin de recueillir des informations plus spécifiques sur leurs applications internet et étayer l'analyse présentée dans la partie thématique du rapport.

L'échantillon retenu des entreprises et des responsables interrogés a été structuré selon quatre critères qui sont :

... le sujet : la France de l'internet professionnel en 1999.

- les secteurs d'activité : la banque et l'assurance représentent 15 % des entreprises interviewées, l'industrie 35 %, la distribution 8 %, l'administration 10 %. 32 % des entreprises appartiennent à des secteurs divers tels que les autres services, le transport et la santé ;
- la taille des entreprises : ce sont les entreprises de 500 salariés et plus qui composent l'échantillon avec plus d'un tiers d'entre elles dotées d'un effectif de 2 000 salariés et plus ;
- les profils des interviewés : les interviewés se répartissent à égalité entre les responsables au sein de directions fonctionnelles et ceux appartenant à des directions des systèmes d'information. Les principales directions fonctionnelles sollicitées par Mark*Ess International sont : les directions commerciales, du marketing et de la communication, les directions des ressources humaines, les directions des achats, les directions financières et administratives.
- La zone géographique : les entreprises sont localisées pour la moitié en Île-de-France et pour l'autre moitié en Province.

7.2 Une diversification croissante des domaines d'application



Usages des applications internet dans les entreprises (ventilation en % par domaine fonctionnel)

Le recensement des applications internet mises en place par les entreprises françaises interrogées par Mark*Ess International au premier semestre 1999 confirme une tendance déjà observée en 1998, à savoir la domination des applications internet de communication.

Les applications de communication restent les plus nombreuses, avec des budgets parfois modestes.

Si, sur l'échantillon des 528 solutions analysées, la communication arrive toujours en tête du classement en volume sur les autres domaines fonctionnels, il n'en demeure pas moins qu'en valeur, ces applications internet ne tirent pas les plus grosses dépenses.

Dans le domaine de la communication, il s'agit essentiellement d'applications de communication institutionnelle et de communication interne telles que la diffusion d'informations sur les sociétés et les journaux d'entreprise.

Ces applications internet sont suivies de près par celles dédiées au marketing qui représentent 16 % de la population des projets recensés. Les principales applications portent sur l'information marketing, les catalogues en ligne, les bases de connaissance clients, etc. et sur l'optimisation de la relation avec les partenaires afin de leur offrir une aide à la prospection, à la tarification et à la gestion de leurs contrats en ligne.

Les applications de ressources humaines font une percée remarquée.

Les ressources humaines commencent en 1999 à tirer réellement parti des applications internet déployées par les équipes de communication interne et les DRH sophistiquent progressivement leurs applications comme cela sera présenté un peu plus loin dans la partie thématique de ce rapport.

Les applications internet destinées à des usages spécifiques aux départements informatiques (veille technologique, exploitation dont maintenance, télésupervision, etc.) concernent un projet sur 10 recensés.

Le commerce électronique tarde à décoller.

Il faut noter que les applications internet rattachées à la fonction vente ne sont pas celles qui représentent la plus grande part des développements dans les entreprises. Leur poids est en effet estimé à 7 % des applications internet mises en place en 1999. On trouve parmi ces applications des solutions de commerce électronique (ne représentant qu'un peu plus de 2 % de toutes les applications internet dénombrées dans les entreprises de 500 salariés et plus), des solutions d'aide à la vente, de suivi et de pilotage des ventes, ainsi que des outils d'optimisation des ventes.

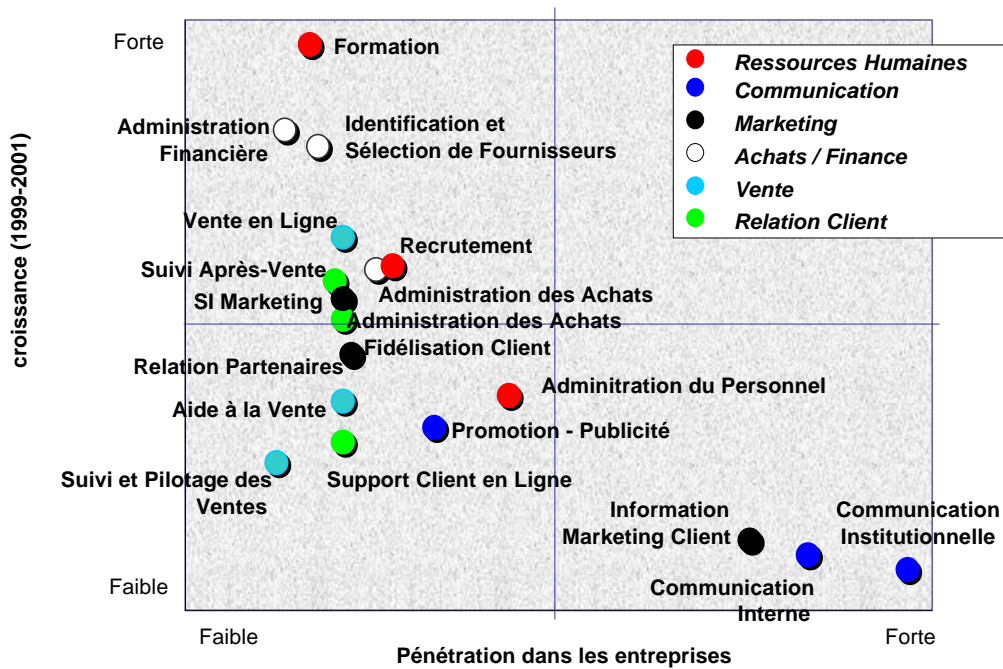
Enfin, les applications internet ne concernent encore que peu les fonctions logistique / production plus fortement touchées par l'EDI, de même que la fonction finance / comptabilité.

Secteur		
Assurance	Marketing	Relation avec les partenaires : aide à la prospection, à la tarification, à la gestion de contrats
Industrie Distribution	Communication	Site de communication et d'information client réactualisé 2 fois par an pour les collections
Banque	Vente	Mise à disposition d'outils d'aide à la vente
Industrie	Ressources Humaines	Gestion des éléments de rémunération pour les managers
Banque	Relation client <i>Help-desk</i>	Catalogue de procédures sous la forme d'un arbre de décision accessible sous navigateur web
Industrie	Achats	Système de gestion des achats et de la comptabilité fournisseurs
Services	Production	Suivi de projet

Exemples d'applications internet mises en œuvre dans les entreprises.

Le tableau ci-dessus donne quelques exemples d'applications internet déployées dans chacun des domaines fonctionnels analysés par Mark*Ess International.

Néanmoins, l'année 1999 marque nettement une volonté de rationalisation des applications internet. L'apparition de portails d'entreprise est un des éléments de réponse en la matière.



Cartographie des applications internet les plus utilisées dans les entreprises.

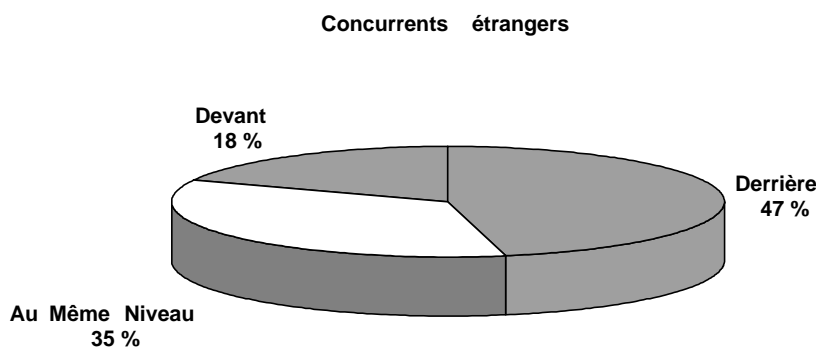
La puissance innovatrice associée à internet fait « sauter les verrous » et les limites de l'usage des technologies de l'information par les entreprises.

Cet effet qui se concrétise, entre autres, par le développement des applications internet, a un impact sur les organisations à plusieurs niveaux :

- celui des individus concernés par les applications internet qui sont de plus en plus nombreux et dispersés tout en appartenant à des communautés atomisées ;
- celui des applications qui se sophistiquent chaque jour davantage pour rendre des services auparavant insoupçonnés par les responsables d'entreprises et de départements ;
- celui des modes opératoires qui activent les processus d'entreprises qui se modifient si ce n'est même, dans certains cas, qui conduisent à une transformation des processus eux-mêmes.

L'illustration de ce phénomène apparaît sur la cartographie des applications internet adoptées par les entreprises et mise en dynamique à partir des intentions annoncées par les responsables à court terme.

L'orientation des entreprises vers des applications internet de plus en plus personnalisées selon les individus ou les communautés d'individus qu'elles touchent (employés pour la formation, fournisseurs pour les achats, candidats pour les recrutements, managers pour la finance, etc.) laisse entrevoir des potentiels importants sur des domaines non encore défrichés.



Évaluation par les entreprises de leur position vis-à-vis de la concurrence avec les applications internet.

La force créatrice des entreprises dans leurs usages d'internet sera plus ou moins féconde selon l'ampleur des investissements qu'elles font dans les applications internet et, indirectement, de l'importance donnée à ces dernières par leurs dirigeants.

Beaucoup d'entreprises françaises s'estiment en retard sur les concurrents étrangers.

Aussi, le critère qui consiste à mesurer la perception des entreprises vis-à-vis de leur concurrence avec leurs applications internet permet-il une première évaluation. Les résultats, exprimés dans le graphique ci-dessus, sont significatifs de la position pressentie face aux concurrents étrangers :

- 47 % des grandes entreprises estiment leur position en matière d'applications internet en retard par rapport à celles des sociétés étrangères ;

- seules 18 % s'estiment en avance ;
- 35 % pensent qu'elles sont au même niveau que leurs concurrents étrangers.

L'autre critère permettant la mesure comparée des efforts mis par les organisations est celui des investissements.

Mark*Ess International a modélisé, à partir des nombreux entretiens conduits dans les entreprises, les dépenses moyennes selon le secteur d'activité. Les résultats permettent d'identifier trois groupes d'entreprises :

- les « *leaders* » qui investissent environ 7 millions de francs (un peu plus d'un million d'euros) par entreprise : ce sont les banques, les sociétés du secteur de l'informatique et des télécommunications avec les opérateurs, et le secteur des services,
- les « *matures* » dont la dépense moyenne totale s'établit à peu près au niveau de la moyenne observée pour toutes les entreprises de 500 salariés et plus, c'est-à-dire à environ 4 millions de francs (environ 0,6 million d'euros). Ce sont les entreprises du transport, de l'assurance, de l'industrie et de la santé,
- le dernier groupe comprend la distribution et les services publics avec des budgets moyens légèrement supérieurs à 1 million de francs (plus de 150 000 euros).

7.3 Approches pour la mise en œuvre des applications internet

Toutes les entreprises ne sont pas égales en matière d'adoption et d'usage de la technologie internet.

Naturellement, peu d'entre elles sont en mesure de revendiquer le statut de « société virtuelle » ou d'« *e-corporation* intégrale », statut réservé aux sociétés créées autour d'internet et pour lesquelles cette technologie est en quelque sorte leur raison d'être. En ce qui concerne la majorité des entreprises, elles manifestent des propensions plus ou moins grandes dans l'adoption d'internet pour activer certains de leurs processus.

L'entreprise en réseau constitue un premier palier.

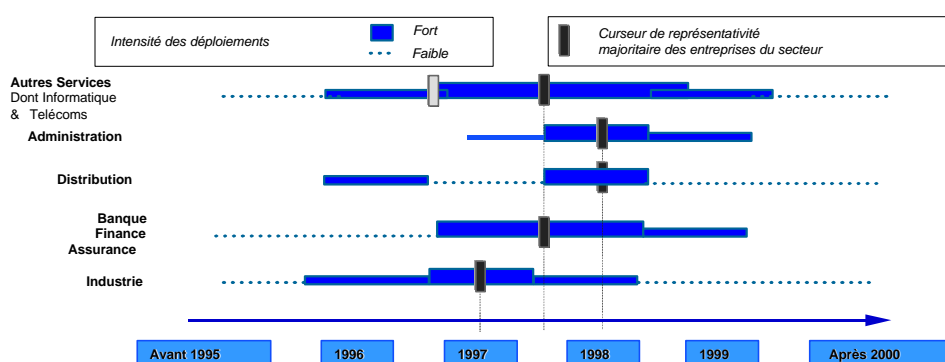
Mark*Ess International a identifié des critères qui déterminent la propension d'une entreprise à évoluer à un rythme plus ou moins soutenu vers l'*e-corporation* ou peut-être à un niveau plus réaliste vers ce que l'on peut qualifier « d'entreprise en réseau ».

Plus le poids de chacun de ces critères est important et significatif pour l'entreprise, plus celle-ci aura des raisons de considérer sa

mutation vers l'entreprise en réseau et à mettre en œuvre des solutions reposant sur la technologie internet.

Ces critères, agissant comme des catalyseurs, sont détaillés ci-dessous :

- la pression relative au temps : temps de mise sur le marché d'un nouveau produit par rapport à la concurrence, temps de livraison, temps associé à l'obsolescence d'un bien tel que les denrées périssables ou à la volatilité d'un service tel qu'une place d'avion, temps lié aux transactions et aux flux en général ;
- la pression relative à l'espace d'affaires dans lequel évolue la société, caractérisé par le nombre et la dispersion des employés, des sites, des partenaires, des clients, des fournisseurs, etc. ;
- la pression relative aux modes opératoires et plus particulièrement lorsque les approches en mode projet sont dominantes et que l'organisation repose sur un maillage de « *business units* » avec des articulations entre les centres de décision dispersés ;
- le dernier critère est celui de la stratégie d'entreprise qui se traduit par la pression que peut mettre un chef d'entreprise ou un responsable pour faire adhérer la société ou la division au modèle d'internet.



Maturité des secteurs d'activité dans le déploiement des premières applications internet.

Tous les secteurs d'activité ne progressent pas à la même vitesse dans le déploiement de leurs applications internet. Comme cela a été mentionné en première partie, c'est l'industrie qui a été le secteur précurseur.

Le secteur industriel a beaucoup investi sur internet.

Sur l'échantillon enquêté, il apparaît que les entreprises de l'industrie se sont mobilisées en 1997 autour des applications internet. Deux années se sont écoulées entre le moment où les entreprises les plus dynamiques ont lancé leurs premières applications internet et celui où le rattrapage de la majorité des autres entreprises du secteur s'est effectué. Aujourd'hui, en 1999, l'industrie représente le secteur qui a investi le plus en applications internet avec 26 % de la dépense totale; soit 3 milliards de francs (0,46 milliards d'euros) dépensés par les entreprises de plus de 500 salariés.

En même temps que l'industrie, les entreprises du secteur de l'informatique et des télécommunications (volontairement isolées dans le cadre de l'analyse pour éviter les biais) ont investi dans leurs premiers projets. Certains projets étaient même très significatifs, comme ceux menés par les opérateurs de télécommunications.

Les opérateurs sont un exemple parfait d'organisation qui s'apparente aux entreprises en réseau décrites précédemment et pour lesquelles les pressions de toutes sortes peuvent conduire à un investissement soutenu en applications internet. Aussi, malgré le faible nombre d'entreprises de ce secteur informatique et télécommunications, il est intéressant de noter que sa dépense en applications internet sera d'environ 200 millions de francs (30 millions d'euros) en 1999.

La situation dans les services est plus contrastée.

Le secteur qui arrive en troisième position dans le déploiement des applications internet est celui de la banque, finance et assurance. Si dans ce secteur la majorité des premiers investissements en applications internet est apparue en 1998, il reste cependant un nombre significatif d'entreprises de l'échantillon qui sont venues tardivement à internet, quand certaines ne s'apprêtent à le faire que cette année. Le poids de ce secteur dans la dépense totale est estimé à 15 % soit 1,7 milliards de francs (0,26 milliards d'euros) d'investissements en applications internet.

Les entreprises de services interrogées ont pour la plupart initialisé leurs premières applications internet fin 1997. Il reste toutefois une crête d'entreprises qui démarrent leurs premières expériences en 1999, si bien que les investissements de ce secteur atteindront plus de 2,5 milliards de francs, soit 0,38 milliards d'euros (hors les entreprises du monde de la santé totalisant 1,6 milliards de francs).

Dans la distribution, un petit groupe d'innovateurs, conscients des enjeux autour d'internet sur leur activité, a démarré une première vague d'applications internet dans ce secteur. Ce groupe est suivi d'une deuxième vague d'entreprises déclarée deux ans après. Cependant, la dépense en 1999 de ce secteur reste faible et s'établira à 3 % de la dépense totale de l'ensemble des entreprises de plus de 500 salariés. Ce secteur représente cependant plus de 5 milliards de francs (0,76 milliards d'euros) d'investissements si l'on ajoute les entreprises de moins de 500 salariés.

Enfin les administrations interrogées présentent 1998 comme l'année du démarrage des applications internet. Ce secteur représentera 1,5 milliards de francs (0,23 milliards d'euros) d'investissements en 1999.

7.4 Le rôle de la DSI et des autres directions fonctionnelles

Selon la nature des applications internet développées, la direction des systèmes d'information aura une participation plus ou moins importante dans le financement des projets.

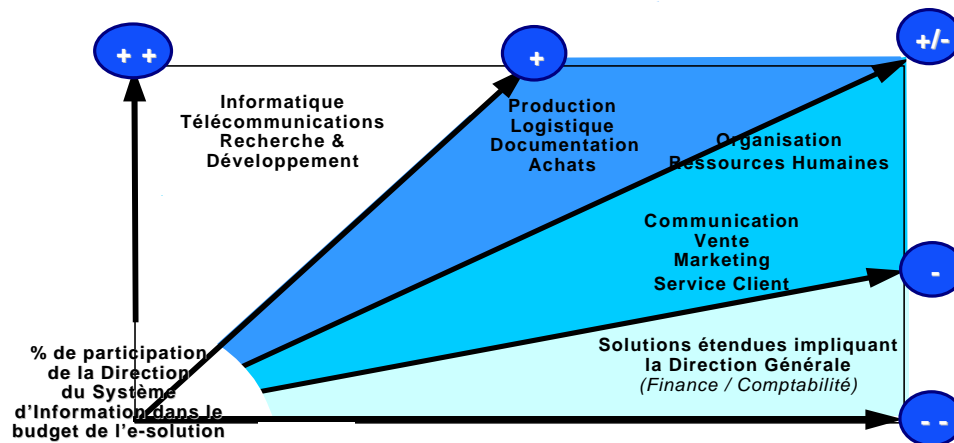
Interrogés à propos du financement des projets, 59 % des responsables annoncent que ce sont les fonctionnels qui financent en majorité les projets et 41 % les directions des systèmes d'information.

L'intervention financière des DSI est primordiale pour la connexion avec le *back office*.

L'intervention des DSI est donc significative principalement pour leurs propres solutions mais aussi pour celles qui font intervenir l'informatique de *back office* ou de production, là où il est nécessaire d'avoir des passerelles avec les ERP (progiciels de gestion intégrés) et les bases de données.

En ce qui concerne les applications internet sur lesquelles la DSI a le moins d'emprise, il s'agit de celles développées pour les besoins des directions générales, telles que des consolidations, des outils de *reporting* entre filiales dispersées, etc.

Les applications internet pour lesquelles les directions fonctionnelles ont la maîtrise principale du budget sont les applications internet spécifiques aux ressources humaines, à la communication, au marketing, à la vente et la gestion de la relation client.

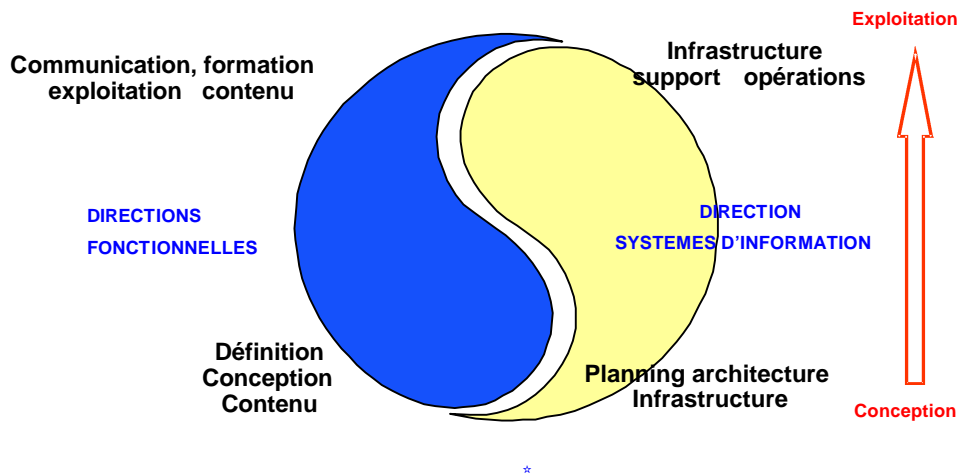


Niveau de financement des applications internet par la direction informatique.

Le chapitre suivant analyse dans le détail certaines de ces catégories et met en exergue le *leadership* et les approches budgétaires suivies pour les mettre en œuvre.

Aujourd'hui, il apparaît que le financement se fait selon différents schémas :

- budget propre des directions fonctionnelles ;
- budget transversal ;
- budget « *corporate* » avec une re-facturation sur les différentes directions.



Implication des directions informatiques et fonctionnelles selon le cycle de vie des applications internet.

Les projets peuvent se décomposer en trois grandes phases qui caractérisent leur élaboration et qui sont :

- la conception ;
- l'intégration ;
- l'exploitation.

Le besoin en financement peut être variable selon chaque phase, tout comme peut l'être la ventilation du budget entre directions fonctionnelles et informatiques.

La DSI a tout à gagner à être impliquée dès la conception du service internet.

Si, lors de la conception, la plus grande implication revient à la direction fonctionnelle pour la définition des contours du projet, pour la conception, le *design* ergonomique de l'application et la création de contenu, la DSI a un rôle à jouer qui n'est pas négligeable. En effet, elle devra assurer une veille technologique, planifier les évolutions de l'architecture et valider l'adéquation de l'infrastructure existante avec les besoins.

En phase de mise en œuvre, lors de l'installation et du déploiement de l'application internet, la DSI sera souvent garante de la conformité de l'intégration.

Enfin, en phase d'exploitation, qui consiste à assurer le bon fonctionnement de la solution et de l'infrastructure associée, l'informatique reprend le *leadership* pour assurer le support, la

maintenance, l'hébergement, la sécurité, etc. Les directions fonctionnelles sont de leur côté impliquées dans la gestion du contenu, la communication et la formation des utilisateurs.

7.5 Les facteurs clés de la croissance des usages

Les responsables, interrogés sur les freins et facteurs de succès lors de la mise en œuvre d'applications internet, délivrent les constats suivants :

<i>Selon les responsables fonctionnels</i>	<i>Selon les responsables DSI</i>
Adhésion de la DG	Appui de la DG
Facilité d'accès à l'information	Facilité de mise en oeuvre
Convivialité des applications	Demande des utilisateurs
Besoin(s) interne(s) latent(s)	Faire mieux que la concurrence
Participation des entités fonctionnelles	

Facteurs de succès

Tant les directions informatiques que les directions fonctionnelles mettent en avant le rôle prédominant joué par les directions générales dans la réussite de tels projets.

L'adhésion de la DG fait l'unanimité.

Les autres facteurs de succès annoncés semblent être relativement identiques pour les deux populations de responsables, si ce n'est qu'ils sont nuancés selon leur position respective, à savoir technique ou fonctionnelle.

Ainsi le facteur lié à la facilité sera avancé, par les uns à propos de la mise en œuvre et par les autres à propos de la convivialité des applications et de l'accès aux informations.

Le facteur lié à la demande interne fera l'unanimité et renforce la nécessité de tenir compte des attentes des utilisateurs finaux puisque ce sont eux qui participeront à la diffusion des applications internet par leur adhésion et leur utilisation.

Les responsables des DSI insistent, quant à eux, sur le *challenge* vis-à-vis de la concurrence qui semble stimuler leurs initiatives et les transformer en succès.

Freins

Les entreprises se heurtent cependant à des facteurs ralentissant la mise en œuvre des applications internet. Fonctionnels et informaticiens ont des points de vue relativement complémentaires sur la question.

Résistance au changement et infrastructures sont les principaux freins.

L'arrivée d'une nouvelle technologie ne se fait pas sans résistance aux changements de la part des employés et c'est pourquoi des critères tels que l'ergonomie et la facilité d'accès et d'utilisation sont primordiaux selon les responsables fonctionnels.

À ces premières entraves, s'ajoutent celles relatives aux problèmes financiers mais aussi techniques dont la sécurité et la vulnérabilité des informations, aspects bien maîtrisés par les directions de systèmes d'information.

Les responsables informatiques soulignent plus particulièrement parmi les principaux freins : les coûts liés à l'infrastructure (et principalement supportés par les DSI), la complexité de gestion de l'information (gestion des messages électroniques entrants, messages en *push*, *hot line*, etc.) et l'absence de prise de conscience des atouts de ces nouvelles technologies dans certains secteurs.

Bénéfices

Les bénéfices retirés des applications internet ne peuvent être contestés. Responsables fonctionnels comme informatiques s'accordent à dire que les principaux bénéfices escomptés des applications internet concernent non seulement des gains financiers et des gains de temps, mais aussi une amélioration de la satisfaction des clients et une responsabilisation des clients internes : avec l'arrivée des applications internet, un allègement de certaines tâches est désormais possible, et plus de temps peut être consacré à des tâches à plus forte valeur ajoutée.

8. LES GRANDS AXES DE DÉVELOPPEMENT

8.1 Présentation du « club des webmasters » du Cigref

Au cours de l'année, ce club créé fin 1998 pour permettre à des experts des applications internet de confronter leurs expériences en toute liberté s'est réuni quatre fois en séance plénière, plus une fois en atelier (sous-groupe).

La première constatation dressée au sein de ce club a été la diversité des profils des *webmasters*.

Grâce à une enquête préparatoire pour la première réunion, les membres se sont en effet rapidement aperçus que la définition même du *webmaster* variait d'un organigramme à l'autre.

À partir de là, trois profils majeurs ont émergé :

- le *webmaster* « technique » ;
- le *webmaster* « communicant » ;
- le *webmaster* « responsable de projet ».

Il y a trois grandes catégories de webmasters.

Non seulement ces trois types de *webmasters* n'avaient pas la même formation initiale, mais en outre ils n'effectuaient pas les mêmes tâches d'une entreprise à l'autre, puisque pour un même profil des compétences fort diverses étaient jugées nécessaires.

Parmi les ***webmasters techniques***, on trouvait des intégrateurs HTML, des analystes développeurs, des ingénieurs réseaux.

Parmi les ***webmasters communicants***, on trouvait des chargés de communication on-line, des rédacteurs, des graphistes...

Parmi les ***webmasters responsables***, on trouvait aussi bien d'anciens chef de projet métiers (marketing, informatique, finance...), que des responsables coordinateurs de projet.

Le premier objectif a été de mesurer cette diversité et de spécifier les différents métiers liés au web. Par la suite, une sensibilisation a été effectuée auprès des membres du groupe « ressources humaines » du Cigref, afin de leur présenter la diversité des compétences nécessaires couvertes par le même item.

Le second objectif a été d'identifier les sujets communs de tous ces individus dits « webmasters » et de définir le mode de fonctionnement du club.

Deux types de rencontres ont été décidés :

- d'une part, des réunions plénières durant lesquelles deux à trois réalisations étaient présentées suivies d'un débat ;
- d'autre part, des ateliers durant lesquels des participants échangeaient autour d'un sujet précis afin d'aboutir à une synthèse. Quatre ateliers traitaient des chartes graphique, ergonomique, organisationnelle et d'écriture en ligne, un atelier concernait la sensibilisation des *managers*.

Voici les retours d'expériences présentés au cours de cette année. Notons que les sujets se sont au fur et à mesure focalisés sur les intranets, notre population travaillant en majorité sur ce type de sites (70 %).

- La charte qualité de la « boîte aux lettres » du site internet de la Société Générale et les évolutions entrevues pour les *webmasters* internet.
- L'utilité des statistiques du site internet de la MGEN pour les évolutions fonctionnelles en adéquation avec les attentes des internautes.
- L'utilité des statistiques pour observer l'utilisation du réseau intranet de Thomson-CSF et prévoir l'évolution des infrastructures.
- Présentation de la charte organisationnelle et fonctionnelle de l'intranet Webdiob du Cencep.
- Présentation par le directeur de la communication internet d'Elf Aquitaine du déploiement du site intranet de la communication interne.
- Présentation par le DSI d'Elf Aquitaine du déploiement d'un réseau intranet international.
- Bilan de deux ans d'intranet chez France Télécom (projet Intranoo).
- Plan de la SNCF pour réaligner plusieurs intranets sous un même portail pour le groupe : point de vue de la communication.

8.2 À quoi ressemblent aujourd'hui les intranets des grandes entreprises ?

8.2.1 Aperçu des différentes approches

L'intranet a été perçu dès le début comme un nouveau média. Il l'est effectivement mais il permet autre chose que le simple flux d'informations telles que les informations institutionnelles. Si ces informations sont les plus rapides à mettre en ligne (parce qu'elles existent pour l'écrit), l'intranet s'utilise pour tous les flux de l'entreprise, il devient processus de production et outil de gestion.

Les grandes entreprises gèrent souvent leur propre portail et un réseau d'intranets.

Du média géré par une équipe distincte, il prend la dimension d'un projet de réorganisation de l'entreprise : au sens où chaque direction opérationnelle se dote d'un outil qui lui permet d'œuvrer mieux, plus vite, partout dans l'entreprise.

C'est pourquoi, dans les grandes entreprises, il est plus juste de parler d'un réseau d'intranets. Ce terme désigne un portail relayant plusieurs centaines de sites.

Cette démultiplication d'intranets sur le réseau a provoqué deux réactions :

- d'une part, les DSI ont voulu maîtriser l'activité du réseau ;
- d'autre part, les directions de la communication ont voulu recadrer l'image et le contenu.

Dans ce contexte, on peut dire que l'on trouve aujourd'hui deux grandes catégories de situations chez les entreprises membres :

- soit le déploiement libre des intranets est autorisé :
avantages :
 - nombreuses initiatives en fonction de besoins reconnus dans une entité aboutissant à un service adéquat,
 - dynamique de réseau développée : augmentation de la productivité, échanges spontanés multipliés entre individus ;inconvénients :
 - contenus redondants,
 - contenus « illégitimes »,
 - intercommunication entre les réseaux difficile voire impossible,
 - documents non validés par la hiérarchie,
- soit le déploiement des intranets est réglementé :
avantages :
 - visibilité maximale : intégration de l'intranet à l'ensemble du réseau interne,
 - budget alloué aux différents projets de services en ligne,
 - soutien aux différentes directions pour le déploiement et la mise en ligne de contenu,
 - identification de la source d'information,
 - unité des projets intranets de l'entreprise,
 - développement d'applications transversales performantes ;

inconvénients :

- contrôle du contenu,
- mise en ligne plus lente,
- changements fonctionnels plus lents.

Une politique intranet a souvent été définie dans l'entreprise.

Par ailleurs, dans la plupart des entreprises, une politique intranet a été définie, avec l'accord de la hiérarchie. La mise en œuvre de cette politique passe généralement par les mesures d'accompagnement structurelles suivantes :

- la constitution d'un comité de pilotage transversal ;
- la création de chartes graphique, de navigation, fonctionnelle, organisationnelle ;
- la responsabilisation des différents acteurs qui travaillent pour l'intranet.

Dès lors, suivant les métiers et les cultures d'entreprise, deux conceptions de l'intranet tendent à se développer.

Soit l'intranet est vu comme plusieurs projets constituant un réseau. Il s'agira alors d'encourager le croisement d'informations, de canaliser les énergies, de maîtriser la redondance. S'il existe un comité de pilotage, il s'occupera de l'infrastructure (état du réseau, charte de bonne conduite, identification des sources d'informations, indexation des documents) plutôt que du contenu et de son organisation. Il faudra aussi fournir des appareils tels que le club des créateurs, apporter une aide technique...

Soit l'intranet est vu comme un projet. Dans le cas, le déploiement de cet intranet sera contrôlé par la hiérarchie, un comité de pilotage sera responsable du contenu, lui-même émis par des entités nommées, reconnues et encouragées.

Pour faire le point sur ces différentes politiques, nous avons sélectionné trois retours d'expériences dans la liste des présentations effectuées au cours de l'année :

- une politique de mise en réseau : le cas de France Télécom qui a choisi de mettre en place une infrastructure fédératrice pour permettre aux nouvelles initiatives de bénéficier de l'acquis des précédentes ;
- une politique d'accompagnement : le cas de la SNCF, qui a privilégié l'établissement de documents de référence pour permettre des développements décentralisés mais restant cohérents à l'échelle du groupe.

- une politique centralisée : le cas du CENCEP (groupe Caisse d'Épargne) qui consiste à déployer un intranet global conforme à la volonté de la direction générale.

Ce sont ces trois politiques que nous allons voir maintenant plus en détail.

8.2.2 Vers une politique de mise en réseau : le cas de France Télécom

France Télécom est un opérateur de nouvelles technologies, mais aussi un très grand utilisateur de celles-ci, avec l'un des plus grands parcs de micro-ordinateurs de France. À ce titre, il a vu émerger une dizaine de sites intranets dès 1996, tels que :

Les opérateurs sont de grands consommateurs d'intranet pour leurs propres besoins.

- Améric, l'intranet qui permet de diffuser l'information au réseau commercial ;
- NetBe, l'intranet boîte à outils permettant de stocker des informations utilisées au quotidien ;
- NetDoc, l'intranet permettant de faire de la gestion documentaire ;
- Isi, l'intranet de la documentation du SI.

Le projet Intranoo est né lui aussi en 1996, avec pour vocation de fournir principalement :

- l'infrastructure technique qui permet le déploiement de nouveaux sites intranet sans qu'ils aient à supporter le coût de l'infrastructure ;
- une animation et la communication d'informations qui permettent aux nouveaux entrants de bénéficier des acquis antérieurs.

Le projet Intranoo est conçu comme une démarche organisée qui répond aux besoins des créateurs de site intranet, autour de plusieurs axes.

L'échange

Intranoo a permis de créer deux clubs et d'ouvrir des forums :

- *un club Intranoo* qui permet à tous les acteurs (responsables de sites existants, créateurs de nouveaux sites) de se rassembler pour recevoir de l'information sur l'actualité Intranoo, pour échanger des expériences et des avis sur les questions de fond ;
- *un club SI et Intranoo* qui réunit les maîtres d'ouvrage des applications du SI qui migrent vers intranet ;

- *des forums* : sur des questions générales mais aussi techniques.

La fédération

Le projet Intranoo couvre :

- un site portail qui permet aux utilisateurs d'accéder aux informations présentes sur les intranets soit par une liste alphabétique, soit par un annuaire thématique, soit par un moteur de recherche ;
- un site destiné aux créateurs de site constitué d'informations et d'outils.

L'expertise

L'assistance technique est constituée de deux équipes :

- de la direction informatique qui fournit un soutien technique ;
- de la direction des télécoms internes qui fournit un soutien organisationnel (circulation de l'information, organisation éditoriale).

Cette démarche permet à toutes les directions, services ou entités, de créer des sites intranets de qualité, parfaitement intégrés aux environnements existants. Les créateurs sont « tutorés » et bénéficient des savoir-faire des anciens.

Le projet Intranoo chez France Télécom fédère plus de 130 sites intranets répertoriés.

8.2.3 Vers une politique d'accompagnement : le cas de la SNCF

Dès 1996, des initiatives individuelles ont émergé majoritairement au sein de services informatiques, sans appui de la hiérarchie locale, sans budgets.

Devant ce foisonnement de sites intranets souvent redondants et qui ne pouvaient pas toujours être vus par toute l'entreprise, un moratoire de 6 mois a été décidé au plus haut niveau de l'entreprise.

Durant ce moratoire une équipe mixte (DSI et communication) a défini une politique globale de l'intranet de la SNCF.

Le succès d'un site intranet est d'abord celui d'une équipe.

Cette équipe a élaboré une charte organisationnelle et fonctionnelle. Ainsi tout site créé doit avoir :

- un directeur de la publication qui est en fait un chef de service (dans l'organigramme de la SNCF), responsable du site ;
- un rédacteur en chef qui est responsable des contenus, qui les vérifie, les écrit et les valide ;
- un sitemestre qui est le responsable technique du site.

Les sites doivent être développés dans les normes techniques indiquées afin de permettre l'installation simultanée d'un certain nombre de services : service de noms, une messagerie électronique, un « webintranet », un moteur de recherche, un service d'accès distant, un service de *news*, un serveur de temps, un annuaire X500, un *proxy*...

Une charte graphique a été édictée afin de permettre l'intégration visuelle d'un site dans le portail intranet. Sont obligatoires entre autres :

- un bandeau en haut ;
- un frame à gauche ;
- le nom de la direction ou du service émetteur.

Par ailleurs, un dispositif a été installé de façon à accélérer le travail des créateurs de site :

- un kit d'installation est mis à la disposition de tous pour éviter aux nouveaux créateurs de refaire ce qui a été déjà fait ;
- Il existe une aide en ligne qui propose des briques : ce sont des outils graphiques ou techniques, des textes (netiquette).

La vitesse de réaction est un facteur clé de dynamisme.

Avec ces propositions, les créateurs de sites entrent dans une ligne directrice tracée par la direction générale. La charte organisationnelle structure les initiatives. Elle exige un engagement volontaire au niveau local (ce doit être décidé et organisé par la hiérarchie qui est, à travers ce schéma, responsable du site).

L'avantage pour les créateurs de sites est qu'ils ont un appui constant et un accompagnement à forte valeur ajoutée.

Ce schéma a construit les fondations de l'intranet avant son déploiement. Il offre à chacun d'évoluer à son rythme et en fonction de ses capacités.

Enfin il fait émerger les acteurs volontaires pour amorcer le mouvement vers l'intranet.

D'autres services sont en cours de réalisation pour renforcer la cohésion des projets.

- une charte intranet ;
- une aide technique : elle met les différentes applications à la disposition des responsables de sites et elle suit le déploiement dans le service concerné ;
- une entité suit l'intégration des services.

Il reste à créer un pôle de compétences dédié à la fabrication de sites web, à réorganiser le contenu, à avoir des vues métiers, à faire un moteur de recherche.

8.2.4 Vers une politique centralisée : le cas du Cencep

Ce projet global relève d'une décision au plus haut niveau. L'intranet doit être un outil maîtrisé qui doit être visible par tous au Cencep et dans les caisses régionales. De ce fait, des règles en matière d'organisation, de réalisation, de mise en production et de charte graphique ont été élaborées par le groupe.

L'intranet est organisé en rubriques qui correspondent aux branches métiers du groupe.

Chaque branche métier est ensuite responsable d'appliquer les chartes du groupe dans sa branche et d'assurer la cohésion des sites qu'elle produit avec l'ensemble des sites des autres branches.

Le Webdiob est le site fédérateur des sites intranets de la branche « Informatique et organisation ».

L'équipe du Webdiob responsable des sites et garante des normes imposées par le groupe a mis en place une charte organisationnelle et fonctionnelle qui définit les rôles de chacun et les conditions d'existence d'un site.

« La cartographie des sites du Webdiob est calquée sur le canevas des missions ou projets confiés aux services de la direction de l'informatique et de l'organisation (DIOB) ce qui assure une animation efficace des sites.

Chaque chef d'un projet ou d'une mission pour lequel la création d'un site est validée est à la fois animateur et responsable de site. Il a la responsabilité de créer le contenu, de faire évoluer le site en fonction des besoins exprimés par les utilisateurs du Groupe. »

La cohérence est un enjeu majeur dans les structures décentralisées.

« Pour assurer la cohérence de l'ensemble des sites, un site général orienté communication sur la DIOB permet de fédérer l'ensemble des sites de la direction.

Le responsable animateur de ce site général a une mission supplémentaire par rapport aux autres animateurs :

- il veille à la cohérence de l'ensemble, relaiera les autre sites afin d'en assurer la promotion à travers des opérations de communication ;
- il organise le fonctionnement de l'ensemble ;
- il assure la cohérence technique et la pérennité de l'ensemble des sites ;
- il a la responsabilité de développer les rubriques du site de la Diob.

Le site s'organise autour de la page d'accueil Webdiob. Cette page a pour objectif d'organiser la navigation entre les différents sites gérés par les différentes directions.

L'intranet est aussi un moyen de faire accepter des normes.

Ces derniers doivent être conformes aux normes de présentation, d'ergonomie et d'intégration fournies à l'acceptation du projet ».

Pour l'ouverture d'un nouveau site, « un site standard est placé sous la responsabilité du responsable du département (contenu, forme, etc.) Il doit donc assurer un contrôle avant la publication des informations sur l'intranet du groupe. Le responsable du département délègue l'animation à un de ces collaborateurs qui a alors la responsabilité de créer le contenu et d'assurer l'animation du site. »

« Pour assurer la pérennité et le dynamisme du site, l'équipe Webdiob a créé le « *club Webdiob* » ouvert à tous les responsables et animateurs.

Il permettra à chacun d'échanger sur les problèmes rencontrés, sur les innovations à apporter, sur les besoins d'évolution, les nouveaux outils, etc. »

Afin de contrôler les productions sur le web de la branche « informatique et organisation », « un certain nombre de procédures doivent être respectées pour le bon développement des sites Webdiob. »

Les procédures imposées sont de différentes sortes :

1. Les grands principes pour le bon fonctionnement du Webdiob

Premier principe : Un site = un responsable unique.

Second principe : La procédure d'ouverture de service doit être respectée

Elle a pour objectif de normaliser et de standardiser la création de sites sur le Webdiob.

Troisième principe : La charte de présentation doit être respectée.

Quatrième principe : Seuls, les outils mis à disposition doivent être utilisés.

Cinquième principe : Respect de l'information diffusée.

Le contenu de ses pages relève de l'entière responsabilité du responsable de site.

2. La procédure d'ouverture de service

Un site est ouvert sur la proposition d'un responsable de service. L'équipe Webdiob est chargée d'instruire la demande et de vérifier si les conditions de mise en œuvre sont réunies :

- ressources humaines (disponibilité de l'animateur) ;
- existence du contenu éditorial ;
- ressources budgétaires (s'il est nécessaire de recourir à un prestataire externe).

La demande est à présenter sur un formulaire standard qui demande entre autres :

- le nom de l'animateur ou responsable du service ;
- les besoins de développement sur les pages web ;
- les besoins techniques...

Après avoir rencontré les futurs animateurs du nouveau service Webdiob proposé, l'équipe Webdiob donne un premier accord et transmet au comité Diob pour validation.

L'équipe Webdiob accompagne les nouveaux animateurs pour le bon déroulement de leur service.

3. la procédure d'évolution de site

4. la procédure de fermeture du site

Un site intranet peut s'ouvrir... et se fermer.

Un site sera fermé s'il n'est pas mis à jour ou si les statistiques de consultation démontrent une fréquentation insuffisante des établissements du groupe.

Alors que France Télécom recense les sites et accompagne leur création, le Cencep identifie son activité intranet comme une activité à part entière de l'entreprise maîtrisée et normée.

8.3 La qualité sur internet : l'autre défi

On l'a vu au chapitre 4, outre le web, un des grands moteurs de la croissance de l'internet est la messagerie électronique. Aussi, lorsqu'une grande entreprise met une « boîte à lettres » en ligne, elle risque de recevoir beaucoup de messages par jour...

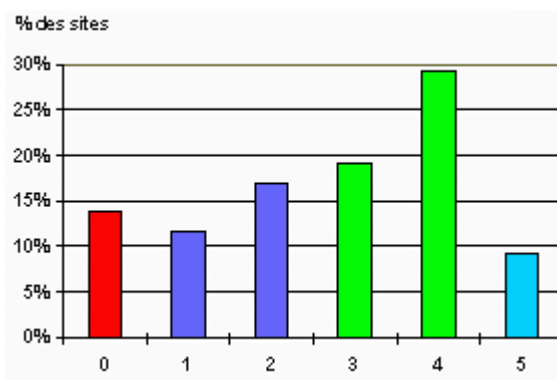
L'institut Qualiweb (www.qualiweb.com) a ainsi mené pour la première fois début 1999 une enquête sur la qualité du service de messagerie électronique de grandes entreprises françaises, en poursuivant plus particulièrement deux objectifs :

- effectuer un premier état des lieux de la qualité de service clientèle sur les sites web français ;
- déterminer les standards de qualité actuels et observer les écarts de performance entre les secteurs d'activité, selon le type de sites (vitrines, interactifs ou marchands) et par rapport aux sites étrangers utilisés comme sites témoins.

Vous êtes sensible à la qualité de service ? vos clients aussi.

L'enquête, menée sur 145 sites web représentatifs de douze secteurs d'activité, consistait à dérouler cinq *scenarii* représentant cinq types de démarches de clients, et consistant chacun en l'envoi de cinq messages dans des services différents des entreprises sondées.

Les principaux enseignements de cette enquête, première du genre, sont les suivants :



Pourcentage d'entreprises répondant aux messages reçus.

Taux de réponse : 1 message sur 2 reste sans réponse

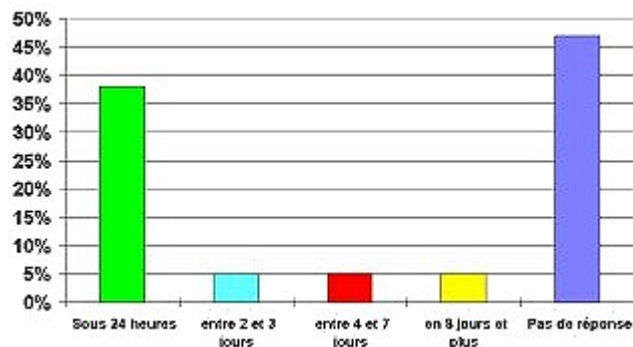
Seulement 53 % des messages émis sur les sites français ont reçu une réponse dans un délai de 3 semaines. Ces résultats sont comparables aux sites étrangers (55 %).

En fait, uniquement 9 % des sites français ont répondu systématiquement à tous les messages (contre 20 % c'est-à-dire 3 sur 15, pour les sites étrangers testés).

14 % n'ont jamais répondu à aucun des 5 messages (contre aucun pour les sites étrangers).

Délai de réponse : des réponses immédiates ou des messages oubliés

Lorsque les sites ont répondu aux messages envoyés, 70 % des réponses ont été réceptionnées sous 24 heures, comme le montre le schéma ci-dessous :



Des écarts de réponse selon le type de demande.

Les entreprises sélectionnent les messages auxquels elles répondent.

On constate que les entreprises sélectionnent les messages auxquels elles répondent. Dans l'ensemble les réponses portent en priorité :

- sur les questions les plus implicantes pour l'entreprise : demandes d'informations commerciales et réclamations ;
- et sur les questions faisant appel à des procédures rodées : demandes de stage.

Les demandes d'informations générales sur l'entreprise ou les questions ou réclamations liées à des problèmes techniques rencontrés sur le site sont au contraire plus souvent écartées.

Qualité des réponses - Base : 130 sites français



Qualité et pertinence des réponses : des réponses de bonne qualité, quand on répond...

78 % des messages reçus en retour apportent une réponse satisfaisante à la question posée, voire dans 35 % des cas avec des éléments d'informations complémentaires.

Néanmoins, en tenant compte des messages restés sans réponses, au total seulement 42 % des messages émis reçoivent en retour une réponse correcte !

À l'issue de cette enquête très complète, c'est une banque qui est arrivée la première, la Société Générale, devant deux grands de la distribution : Picard Surgelés et les Galeries Lafayette.

La méthode du vainqueur : la Société Générale

Nous avons joint ci-dessous les principaux enseignements qui peuvent être tirés du cas de la Société Générale, qui a présenté son expérience lors d'une réunion du club des *webmasters* du Cigref.

À la Société Générale, l'équipe internet a pris très tôt conscience du potentiel d'augmentation du trafic en provenance des internautes.

Pour un site comme www.socgen.com, le nombre de contacts par messagerie monte déjà au-delà d'une centaine par jour. Face à ce flux très important, l'entreprise risque son image si la réponse est de mauvaise qualité ou tardive.

Une charte a donc été adoptée, pour assurer la qualité continue des réponses :

- d'abord l'accès est personnalisé : la photo de la *webmaster* est en ligne pour que les internautes comprennent qu'il y a une vraie personne derrière le courrier, qui a un nom et une identité ;

Convivialité et respect sont les deux règles d'or.

- la Société Générale s'engage à répondre dans les 24 heures ouvrées, tout au moins à donner un message d'accusé de réception (cet engagement n'est pas explicite pour l'internaute, par contre il est édicté en interne) ;
- un ton convivial et respectueux est utilisé ;
- il est préférable d'envoyer une réponse complète avec de la valeur ajoutée (un complément de réponse) si c'est possible. La *webmaster* entretient donc des relations très proches avec les différentes équipes internes de la Société Générale, dont plus particulièrement le service marketing ;
- la *webmaster* s'efforce dans la mesure du possible de répondre dans la même langue (espagnol, italien, anglais, français) que le message original, présupposant que si l'internaute reçoit la réponse dans une autre langue que la sienne, il comprendra difficilement la réponse.

Pour tenir ces engagements de qualité, la Société Générale a aussi mis en place *une méthode* :

- la boîte à lettres est ouverte en permanence : les messages arrivent instantanément sur le poste de la *webmaster* ;
- la *webmaster* a établi un répertoire d'une soixantaine de réponses types, ce qui lui permet de répondre rapidement à un grand nombre de messages (80 %) et d'avoir plus de temps pour faire un complément de réponse personnalisé si possible ;
- elle a rédigé une liste complète, mise à jour en permanence, de ses interlocuteurs (une centaine de correspondants avec qui elle est en contact quasiment tous les jours) pour tous les sujets abordés dans les messages reçus : elle a ainsi accès à l'expertise de tout le groupe. Les questions particulières sont renvoyées auprès de ces interlocuteurs. Ils comprennent l'enjeu de la qualité et savent qu'il faut être rapide d'autant plus que la *webmaster* doit encore remettre en forme leur réponse ;
- elle établit un *reporting* hebdomadaire des messages reçus et des réponses données ;
- elle se met en copie des réponses données par les *webmasters* des filiales pour y contrôler la qualité et la rapidité.

N'oubliez pas que le degré d'exigence augmente avec le temps.

Elle met en ligne une rubrique FAQ (foire aux questions) complète et régulièrement mise à jour qui permet aux internautes de retrouver en ligne les réponses aux questions les plus courantes.

Comme on le voit, il s'agit bien là d'un service à part entière. Et qui dit service dit qualité de service...

8.4 Un foisonnement de nouveaux métiers liés au web

Le foisonnement de projets et de réalisations que nous avons entrevus lors des pages précédentes est allé de pair avec une évolution des métiers, dont le *webmaster* apparaît aujourd'hui comme le plus emblématique... au point qu'il recouvre désormais une trop grande variété de profils, et qu'il faut sérieusement envisager une redéfinition plus détaillée, comme nous allons le voir maintenant.

Le terme « *webmaster* » n'est pas encore inscrit dans un référentiel commun des emplois-métiers pour les grandes organisations. Aussi, selon l'organigramme actuel de l'entreprise et la façon dont les ressources humaines ont pu percevoir ce métier, ce terme identifie plusieurs types d'activités autour du web. On identifie six fonctions :

Nom de la fonction	Missions
l'administrateur du site	<ul style="list-style-type: none"> • conception fonctionnelle et architecture du serveur • gestion et création des habilitations sur les proxies • administration de serveurs • administration directe de la racine de l'intranet • création d'outils statistiques pour le serveur internet • gestion du site
le responsable des projets intranet	<ul style="list-style-type: none"> • coordination et animation des comités de pilotage • conseil auprès des directions du groupe pour la réalisation et la mise en ligne de contenus • définition du site (cahier des charges pour la maîtrise d'œuvre) • définition des évolutions du site • analyse des statistiques (exploitation machine du site) • surveillance du site (multi directions) • veille concurrentielle • formation des responsables de sites délégués • animation du « club des webmasters » et assistance des responsables de sites à la conception et à la réalisation de leurs propres sites intranet
le graphiste	<ul style="list-style-type: none"> • crée la charte graphique • conçoit les graphismes, fait du traitement d'images et de photos
le responsable éditorial du site	<ul style="list-style-type: none"> • mise en page, conception rédactionnelle, la rédaction des dossiers, la coordination avec les collaborateurs pour la production des données associées • prise de connaissance, tri des informations à mettre à disposition et l'actualisation de l'information en ligne • rewriting pour la mise en forme on line
le développeur-intégrateur du site	<ul style="list-style-type: none"> • développe des applications • conçoit des CGI, fait du Javascript, du HTML • fait la mise en ligne • conçoit les nouveaux services en ligne
le chargé de communication <i>on line</i>	<ul style="list-style-type: none"> • communication quotidienne, interne, externe, concernant le serveur web • développement de l'image du groupe sur internet • déploiement sur site et de l'intéressement des utilisateurs au multimédia • animation du site (flash d'informations, hebdo, liste de diffusion, forum) • démonstrations lors des forums, journées événementielles et salons partenaires • recherche de partenariat sur des événements multimédias • promotion de l'intranet au sein de l'établissement

Il est devenu plus raisonnable de parler d'équipe web que de webmaster.

Le terme « webmaster » ne suffit plus pour désigner les différentes fonctions qui gravitent autour de l'internet de plus en plus spécifiques. Aujourd'hui, il est plus que raisonnable de parler d'une équipe web. Elle est composée :

- d'un responsable de site : il a en charge l'application de la charte graphique, ergonomique, la netiquette. Il assure la relation entre les différents responsables éditoriaux, vérifie la cohérence du site. Il prévoit les évolutions fonctionnelles et s'assure de la relation avec les différents acteurs du groupe ;
- de responsables éditoriaux : Ils ont en charge une ou plusieurs parties de site web. Ils décident et valident les contenus ;
- de développeurs-intégrateurs : ils s'occupent de la mise en ligne des contenus et de la réalisation de nouveaux services.

On trouve d'autres acteurs qui interviennent à des degrés divers : le graphiste, l'ingénieur réseau, un expert (qui aide à l'installation d'un service sous un logiciel spécifique), un chargé de communication, un traducteur.

Cette équipe sera plus ou moins complète et équilibrée en fonction de l'histoire du site (qui l'a conçu ? qui le remplit ? par qui le projet est piloté ?)

8.5 Les facteurs clés de la maîtrise de la croissance

8.5.1 Le comité de pilotage intranet

Il existe plusieurs types de comité de pilotage. La composition, la fonction du comité de pilotage varient suivant la dépendance hiérarchique du projet intranet : direction générale ou branche opérationnelle.

Si le projet intranet dépend de la direction générale

Le comité de pilotage se situe au plus haut niveau et fait intervenir les principaux acteurs de l'entreprise.

La composition du comité de pilotage :

- direction générale ;
- direction de la communication ;
- direction des systèmes d'information ;
- direction des ressources humaines ;

- une ou plusieurs directions opérationnelles (marketing, finances, achats, commerciale...) concernées par le projet ;
- le responsable de projet intranet dans le groupe.

La fonction de ce type de comité de pilotage :

« Il élabore les recommandations générales sur l'arborescence, la présentation visuelle, les structures à mettre en place pour assurer la gestion des informations contenues dans les serveurs, ainsi que leur intégration dans l'intranet, dont il fait évoluer la page d'accueil en tant que de besoin. » (Définition du comité de pilotage à la Banque de France)

L'efficacité de ce comité :

Le comité de pilotage inscrit le projet intranet dans l'organisation de la même manière que les autres projets de l'entreprise : c'est un projet voulu et maîtrisé par la hiérarchie, il est doté d'un budget. L'intranet permet d'optimiser voire de réorganiser la chaîne de production et la chaîne de gestion. Toutes les directions sont mobilisées autour de ce nouvel objectif d'entreprise : améliorer sa rentabilité en migrant une partie de son activité *via* des services en ligne sur intranet.

Le réseau devient un espace sur lequel il est bon d'exceller.

Par ailleurs, des comités secondaires sont créés afin de permettre aux différents acteurs travaillant sur l'intranet de pouvoir se concerter pour assurer la cohérence du contenu des différents sites intranet.

- Un comité de rédaction par métier : il est composé de la direction d'une branche métier, du responsable de la publication. Ils valident les demandes de publications.
- Un comité des éditeurs : qui regroupe un représentant de chaque entité publiant des informations sur le site. Ce groupe établit la typologie des documents et élabore un plan de classement. Il propose des évolutions de site qui seront validés par le comité de rédaction » (définition à la Banque de France)

Si le projet intranet dépend d'une branche opérationnelle

Dans ce cas, le projet intranet est le projet d'une direction opérationnelle qui offre ses compétences à d'autres directions. La politique intranet est en quelque sorte menée par cette branche opérationnelle. La composition du comité de pilotage peut alors varier considérablement d'une entreprise à l'autre. Le projet ne mobilise pas forcément tous les acteurs de l'entreprise. La composition dépend du lieu où l'initiative de faire un intranet a

À partir d'un certain seuil de développement, un comité de pilotage est une aide précieuse.

émergé. Les membres du comité de pilotage refléteront les relations qu'entretient la branche métiers concernée avec les autres branches de l'entreprise sur ce projet.

Deux exemples :

- Un intranet sous l'égide de la direction de la communication : le cas des AGF.

Il se nomme comité éditorial (il est supposé changer d'ici peu), il est composé de :

deux *webmasters* intranet (un venant de la communication, l'autre venant de l'informatique) ;

un *webmaster* DRH et documentation générale ;

un membre de l'atelier nouvelles technologies ;

un spécialiste des applications dynamiques ;

un *webmaster* de l'internet.

- Un intranet sous l'initiative de la direction des systèmes d'information : le cas de Framatome.

Le comité de pilotage se compose :

de la DSI : un *webmaster*, un membre de la communication informatique, un membre du choix technologique, un membre de la production ;

d'un représentant de la direction de la communication ;

d'un représentant des moyens généraux (qui gère en plus l'équipe de PAO « publication assistée par ordinateur » appelée à gérer la partie graphique de l'intranet) ;

des principales unités représentatives correspondant aux sites principaux : la direction technique et qualité, la DRH.

La fonction de ces comités de pilotage :

Ils assurent la cohérence globale du projet, élaborent des chartes de fonctionnement, graphique. Mais ils ne portent pas encore le projet au niveau de la direction générale. Ils assurent le bon fonctionnement et l'évolution du projet, prennent les principales décisions et valident le contenu.

Les limites de tels comités :

Pour qu'une direction opérationnelle accepte de créer son intranet dans le cadre défini par une autre direction, il faut que les différents managers se soient entendus sur le sujet. Bien souvent des désaccords apparaissent sur la politique à mener. Sans arbitre, différents intranets se développent sous des outils divers dans les

différentes directions opérationnelles de l'entreprise. Ils se font concurrence et le partage d'informations ne peut se faire correctement.

Dans d'autres cas, les désaccords sont moins flagrants et les difficultés sont d'un autre ordre.

En effet, si une direction prend en charge le développement et le maintien des sites intranet, elle n'est pas assurée pour autant de l'entière coopération d'une autre direction. La direction qui a lancé l'intranet n'est pas légitimée par la direction générale pour œuvrer dans tout le groupe. Les autres directions ne sont donc pas obligées de coopérer ou d'allouer une ou plusieurs personnes pour faire de la mise en ligne de contenus. Les interlocuteurs nommés ne sont alors pas appropriés ou n'ont tout simplement pas de temps à consacrer à l'intranet.

L'intranet a joué et joue encore le rôle de révélateur des jeux de pouvoir entre les différentes directions. Les seuls cas où ce type de difficultés n'est pas révélé sont ceux où la direction générale pilote le projet et attribue des objectifs à chaque direction.

8.5.2 Intranet : fédération d'informations éparses ou fédération de nouveaux outils ?

La perception de l'intranet est importante. Il ne doit pas être considéré comme l'objet de la communication. C'est un outil de l'organisation même de l'entreprise. C'est un nouvel espace mis à la disposition des équipes pour faciliter leurs tâches quotidiennes.

**Un nouvel espace
pour les
« intrapreneurs ».**

Lorsque l'on prend connaissance des différents types de projets (intranet DRH, intranet achats...) on s'aperçoit que l'intranet n'est pas seulement constitué de sites institutionnels mais qu'il permet d'élaborer de nouveaux outils de travail pour l'entreprise.

Une DRH qui met en ligne régulièrement des offres d'emploi internes permet à ses employés une mobilité qu'ils chercheraient autrement à l'extérieur. À l'inverse, l'entité de l'entreprise gagne du temps pour former son ou ses équipes, puisqu'elle n'a plus qu'à faire son choix dans un panel de candidats internes connus et reconnus par la DRH.

Un service achats *via* son intranet centralise tout son catalogue négocié avec les fournisseurs en ligne et promet un délai de livraison rapide. Plus les commandes sont passées par l'intranet, plus le catalogue négocié est justifié, plus il y a de ristourne, en fin d'année et donc plus le service achats joue son rôle.

L'intranet permet d'être plus efficace et de réduire les coûts au sein même de l'entreprise.

C'est une manière bien réelle de réorganiser les flux dans l'entreprise entre services, filiales ou entités éloignées. À terme, il devient un outil de contrôle pour le management.

9. RÉALISATIONS ET BÉNÉFICES DANS LES DRH

9.1 Cartographie des usages dans les DRH

Les directions des ressources humaines doivent faire face à de nouveaux enjeux tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Les applications internet leur apportent de nouveaux moyens de relever ces défis. Ainsi, un intranet peut favoriser la diffusion de la culture d'entreprise ou l'intégration des personnes recrutées, par exemple. Cependant, l'adoption des applications internet est encore limitée aux applications classiques des techniques internet, essentiellement la communication et la circulation des informations.

Existantes	En réflexion
Affichage des postes ouverts	Présentation de la politique de formation
Annuaire d'entreprise	Information sur les métiers de l'entreprise
Journal d'entreprise	Programme des formations
Référentiel des métiers et des compétences	Pilotage de parcours professionnels
Capitalisation et partage des connaissances	Contrat de travail et formulaires administratifs

Application internet dédiée aux ressources humaines

Les applications RH ont trouvé leur marché.

Les applications internet dédiées aux ressources humaines apparaissent progressivement dans les grandes entreprises. Elles se greffent sur les intranets et les sites web existants pour des applications bien distinctes selon qu'il s'agit de communication interne ou de relations avec le monde extérieur. Beaucoup d'entreprises ont déjà mis en place des applications pour la diffusion des postes ouverts à candidature (83 %), la gestion de l'annuaire d'entreprise (75 %) et la diffusion d'un journal interne (67 %).

De nombreuses applications internet, parmi celles prévues dans un proche avenir, seront consacrées à la formation.

En effet, les entreprises envisagent de déployer des applications pour la gestion des calendriers et des programmes, la présentation des contenus ou le suivi administratif des formations achetées à l'extérieur. Certaines prévoient la mise en œuvre de solutions pour l'auto évaluation des bénéficiaires de formations.

Un autre type d'applications concerne les aspects légaux et sociaux. Le personnel peut ainsi accéder à des informations relatives au droit du travail ou au droit social ou bien encore des applications internet sont mises en place pour les partenaires sociaux.

Par ailleurs, certaines grandes entreprises ont déployé un intranet encourageant les employés à soumettre des projets innovants instaurant une nouvelle relation entre les salariés et la direction.

Il est à noter que les applications internet déployées ne touchent encore que très peu l'« épargne salariale » et « la gestion de la paie ».

9.2 Les facteurs de succès du déploiement dans les DRH

Il semble qu'il n'existe pas de modèle d'organisation favorisant plus ou moins le développement d'applications internet dans les ressources humaines. L'initiative et le financement de celles-ci dépendent plutôt de facteurs comme le management et la culture d'entreprise.

Mise à niveau et dimensionnement de l'infrastructure	67 %
Adhésion de la DG	42 %
Sensibilisation des managers	42 %
Existence d'un élément moteur	25 %
Faible coût de mise en oeuvre et convivialité des applications	25 %

Les facteurs favorisant le déploiement d'applications internet dans les ressources humaines.

Certains modèles d'organisation compliquent le déploiement.

En revanche certains modèles d'organisation rendent difficile ou ralentissent le déploiement des applications internet. Les grandes entreprises très décentralisées rencontrent des difficultés à assurer l'homogénéité et la cohérence de leurs applications car chaque entité développe sa propre application internet.

Dans ces cas, il apparaît alors nécessaire de fédérer les initiatives locales en matière d'applications internet *via* un portail d'entreprise, par exemple, sans pour autant recentraliser le pouvoir de décision et la créativité. Cette approche suppose une étroite collaboration entre les directions impliquées : la direction

des ressources humaines, mais aussi la direction de la communication et la ou les directions fonctionnelles concernées.

L'intervention de la direction des systèmes d'information est quant à elle induite à la lumière des réactions des responsables des Ressources Humaines interrogés. En effet, plus des deux tiers de ces responsables insistent sur la nécessaire mise à niveau de l'infrastructure comme l'une des clés essentielles de succès des applications internet de ressources humaines.

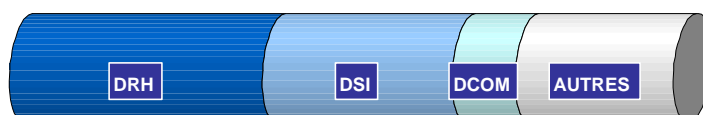
Le succès des applications internet de ressources humaines est fortement lié à l'implication des différents acteurs de l'entreprise. 42 % des responsables soulignent tant le rôle des directions générales qui soutiennent leurs projets que le besoin de communication et de sensibilisation des managers. Une large communication autour des applications internet pilotes est en effet garante de l'implication du personnel et favorise le développement de nouvelles applications internet.

Enfin, le faible coût de mise en œuvre et la convivialité des applications sont cités par un quart des responsables parmi les principaux facteurs de succès.

9.3 L'organisation et l'intégration des solutions

DRH et DSI collaborent étroitement dans les projets.

Le développement, la mise en œuvre et le financement des applications internet de ressources humaines impliquent plusieurs directions de l'entreprise. Dans 38 % des entreprises interrogées, la direction des ressources Humaines intervient majoritairement dans le projet mais est généralement accompagnée de la DSI, de la direction de la communication et de la direction générale.



Origine du projet
Maître d'ouvrage
Garant du contenu
Fournisseur de nouveaux services auprès des clients internes / externes

Conseil
Veille
Suivi technique
Exploitation de l'infrastructure

Coordination de la communication

Soutien et support (DG, DAF, autres BUS...)

Directions impliquées dans un projet d'application internet de ressources humaines.

Le financement de la mise à niveau et du dimensionnement de l'infrastructure reste un domaine sensible. Si la direction fonctionnelle, en l'occurrence celle des ressources humaines, est responsable du développement et du financement de l'application, doit-elle supporter le coût de mise à niveau de l'infrastructure ?

Mobilisées par l'an 2000 et par l'euro, les directions des systèmes d'information se montrent parfois peu enclines à allouer du personnel aux directions fonctionnelles. Dans le cadre des applications internet de ressources humaines, la DSI a le *leadership* du budget dans près d'une entreprise sur trois.

Des prestataires externes sont régulièrement sollicités.

Selon le degré d'implication de la direction des systèmes d'information, la direction des ressources humaines peut être amenée à se tourner vers des prestataires externes.

Ces prestataires sont de trois types différents et leurs apports sont bien distincts :

- ceux venant du domaine de l'informatique, par exemple des SSII, apportent leurs connaissances des technologies et leurs compétences en intégration ;
- ceux maîtrisant le graphisme, le *design* et l'aspect éditorial telles que les agences de communication, apportent leurs compétences dans la création graphique, l'habillage et la maintenance de l'application ;
- les cabinets de consultants, pour leur part, aident l'entreprise à mieux intégrer le projet dans l'organisation et l'accompagnement des employés dans son utilisation.

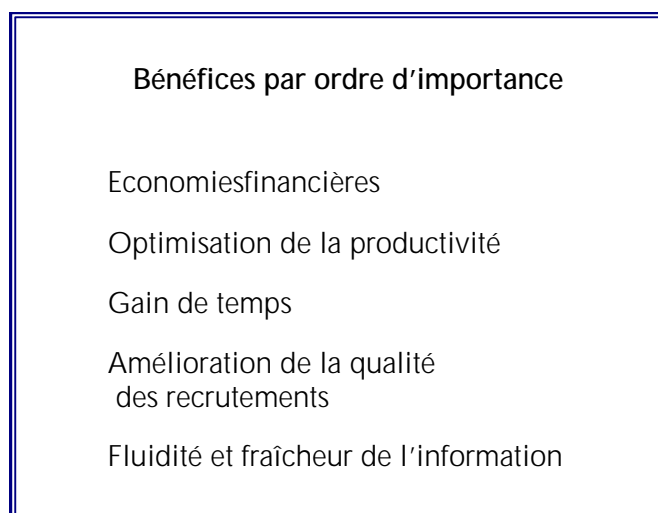
Certaines entreprises recherchent une combinaison de ces compétences et optent pour des prestataires de type e-VAP (*electronic value-added providers*).

D'autres préfèrent finalement enrichir progressivement leurs compétences en interne, et plus particulièrement au sein des ressources humaines, ce qui explique la présence de responsables du système d'information, rattachés directement au DRH dans un tiers des entreprises interrogées, et qui sont les moteurs des applications internet.

9.4 Les principaux bénéfices

Dans un cas sur deux, internet entraîne des économies dans les DRH.

Les principaux bénéfices obtenus par la mise en place d'applications internet au sein des directions des ressources humaines se traduisent selon 46 % des responsables interviewés par des économies financières. Les applications internet permettent ainsi à une entreprise d'économiser jusqu'à 80 % du coût moyen d'une formation. Le développement des applications internet impliquent aussi l'accès à des systèmes ouverts, moins coûteux que des systèmes propriétaires.



Les principaux apports d'une application internet dans des ressources humaines.

La mise en place d'un site de recrutement en ligne, accessible par toutes les directions des ressources humaines d'un même groupe, permet de diminuer les frais de recrutement liés à un cabinet et aux annonces dans la presse (économie annoncée pouvant atteindre 60 kF par recrutement, soit environ 9 000 euros).

Les entreprises notent également des gains de temps et de productivité liés au déploiement des applications internet. Ceux-ci se concrétisent, par exemple, dans le cadre d'un recrutement par un meilleur taux de réussite d'embauche ou par l'augmentation du nombre de candidatures traitées. Les applications internet accélèrent le traitement ou l'exécution des travaux. La libération de temps rend ainsi possible l'exécution de certaines tâches à plus forte valeur ajoutée.

Une amélioration qualitative découle par ailleurs des applications internet. Ainsi, en matière de formation, elles permettent d'éviter la surconsommation ou l'inadéquation entre les besoins d'un profil précis et les formations demandées. Elles favorisent surtout une meilleure exploitation des compétences acquises et ainsi une meilleure gestion des carrières.

Internet raccourcit notablement certains délais.

À l'heure où les entreprises se trouvent confrontées à une relative pénurie de compétences dans certains domaines et à la mise en œuvre des 35 heures, les applications internet améliorent leur réactivité. Grâce à une information fluide et facilement accessible, elles sont plus à même de favoriser la mobilité de leurs collaborateurs, de réagir rapidement à des besoins de recrutement tout en réduisant les délais et les coûts de ce recrutement.

10. RÉALISATIONS ET BÉNÉFICES DANS LES DIRECTIONS DES ACHATS

10.1 Cartographie des usages dans les directions des achats

La fonction « Achats et Approvisionnements » subit actuellement de fortes pressions au sein des entreprises, et ce quelle que soit leur taille, tant en raison des évolutions dans l'environnement du marché, que de la recherche de la plus grande compétitivité ou bien encore de la maîtrise des enjeux liés à la gestion des flux.

Achat et approvisionnement sont tous deux concernés par internet.

En ce qui concerne la fonction Achats, (qui consiste pour un acheteur à sélectionner ses fournisseurs, à négocier les meilleurs prix et à gérer de façon optimale la relation avec ses partenaires), elle trouve avec les nouvelles technologies, dont internet, des réponses pour favoriser son évolution. En effet, la technologie permet de mettre en œuvre de nouvelles stratégies d'achats reposant sur la coordination des achats et la gestion de flux d'information :

- négociation de contrats d'achat étendus ;
- commerce électronique ;
- dématérialisation des stocks ;
- CCO (conception à coûts objectifs).

Les approvisionnements font, eux, partie de la logistique permettant d'assurer la maîtrise et l'organisation des flux physiques et d'information de l'entreprise du fournisseur aux clients.

Les stratégies d'évolution de cette fonction reposent, entre autres, sur la signature de conventions logistiques avec les fournisseurs, la réduction des cycles et des stocks, l'augmentation du taux de service et de la satisfaction client et la coordination avec les achats.

Dans ce contexte, les entreprises interrogées ont, en grande majorité, confirmé l'adoption d'applications internet essentiellement pour les achats de biens hors production. Les achats des biens de production restent encore sous tutelle des systèmes de production souvent basés sur des ERP.

Existantes	En réflexion
Réception des besoins internes	Emission d'appels d'offres
Emission des commandes	Collecte des besoins internes
Gestion des commandes	Emission des commandes
Nomenclatures, procédures	Sélection des fournisseurs
Base d'info fournisseurs	Audit des fournisseurs

Applications internet dédiées aux achats.

Les achats se focalisent d'abord sur les biens hors production.

Les applications internet adoptées à ce jour par les responsables des achats concernent la collecte des besoins internes, le suivi et la gestion des commandes et les bases d'information fournisseurs. En réflexion apparaissent pour certaines entreprises l'émission d'appels d'offres sur internet vis-à-vis de leurs fournisseurs et la sélection des fournisseurs.

Enfin, certaines entreprises, parmi les plus novatrices dans l'utilisation d'internet ont mis au point, avec l'aide de prestataires externes, des « magasins virtuels » dans lesquels l'utilisateur trouve ce dont il a besoin et qui a été préalablement sélectionné par l'entreprise.

10.2 Les facteurs de succès du déploiement dans les directions des achats

La plupart des grandes entreprises françaises reconnaissent les gains générés par les applications internet dans les fonctions « Achats et Approvisionnements ». Cependant, il existe encore quelques freins à l'adoption des applications internet.



Conditions de déploiement d'applications internet dans les achats.

Outre le changement culturel qu'une application internet induit, quelques entreprises invoquent le blocage de la direction informatique, du moins lors de l'initialisation du projet. Les raisons de telles réactions peuvent être motivées par un manque de compétences dans les technologies mises en œuvre avec les applications internet, mais aussi par une surcharge de travail liée aux nombreux chantiers informatiques en cours. Une autre raison peut venir des carences de l'infrastructure et plus particulièrement des mises à niveau nécessaires qui induisent en filigrane à déterminer les sources de financement.

Dans certains services achats, le changement de culture à orchestrer est très fort.

Toutefois, le blocage peut aussi venir de la direction des achats elle-même. En effet, toutes les entreprises ne voient pas d'un bon œil que les employés accèdent à des sites de commerce électronique sur lesquels ils peuvent configurer sans limites le produit qu'ils commandent. Cela est notamment le cas du matériel informatique.

Au-delà de cette liberté de choix, les applications internet dédiées aux achats se heurtent à la question de la sécurité des accès. Il faut alors concilier la simplicité d'accès offerte à un chef de chantier ou à un directeur de filiale géographiquement distant de la direction des achats, qui peut commander en profitant des tarifs négociés par la maison mère, avec la sécurité d'accès qui limite forcément le nombre de personnes autorisées à exploiter l'application internet. Les entreprises attendent des formules d'authentification et d'autorisation des signatures. Un autre point sensible relatif à la sécurité concerne la visibilité que peut donner une entreprise sur ses pratiques d'achats et les avantages concurrentiels qu'elle en tire.

La réussite des applications internet d'achats et d'approvisionnements repose en priorité sur la volonté de la

direction générale et la prise de conscience au niveau le plus haut de l'entreprise.

Viennent ensuite les mesures d'accompagnement qui feront qu'une décision de la direction générale est suivie du succès. Parmi ces mesures figurent la communication anticipée du projet, la recherche d'adhésion des utilisateurs en encourageant les échanges et en favorisant la diffusion des meilleures pratiques.

Ces mesures ne prendront que si les applications internet sont en adéquation avec la demande des utilisateurs et reposent sur un objectif de satisfaction des clients internes. Les aspects financiers ne sont pas pour autant laissés de côté car la démonstration du retour sur investissement est un accélérateur certain qui se traduit, par exemple, par un contrat financier sur les coûts et les gains de productivité passé avec une direction générale.

Enfin, l'existence d'applications en réseau est un facteur qui favorise le développement des applications internet d'achats et d'approvisionnement dans les entreprises.

10.3 L'organisation et l'intégration des solutions

L'arrivée des applications internet dans la fonction « Achats et Approvisionnements » ne se fait pas sans impact sur l'organisation des entreprises. Celui-ci s'observe :

Les applications se décentralisent, les achats se recentralisent.

Dans les services des achats eux-mêmes, où les applications internet conduisent à une réorganisation tirant parti de la décentralisation des approvisionnements et de la « recentralisation » des achats. Elles permettent l'allègement des tâches du personnel et lui permettent de consacrer plus de temps à des activités plus essentielles telles que la préparation de nouveaux appels d'offres ou la négociation des contrats, au détriment des activités à faible valeur ajoutée comme les commandes, les expéditions ou leur suivi.

- l'organisation des systèmes d'information, les applications internet viennent, selon les responsables interviewés, en complément de l'informatique de production qui reste *le back end* ou le *back office* de l'entreprise.

Réorganisation : achats centralisés avec des approvisionnements décentralisés

Complémentarité avec l'existant : ERP

Culture nouvelle : Responsabilisation des utilisateurs finaux

Cohabitation temporaire avec l'EDI

Mise à niveau de l'infrastructure

Impact de l'introduction des applications internet dans les achats.

Certains responsables fonctionnels ajoutent d'ailleurs que les applications internet ne couvrant pas l'ensemble des traitements — des achats, de l'émission de la commande au paiement —, elles se trouvent souvent interfacées avec les outils en place tels que les progiciels intégrés de type ERP. Ceux-ci commencent d'ailleurs, depuis quelques temps, à intégrer des modules internet pour répondre aux attentes des utilisateurs.

Internet pourrait donner un deuxième souffle à l'EDI.

En ce qui concerne l'EDI (échange de données informatisé), toujours beaucoup utilisé par les grandes entreprises françaises pour les échanges avec leurs fournisseurs, les applications internet arrivent en complément des applications EDI qui bénéficient de deux avantages : la sécurité et les normes. Il existe des passerelles entre les applications internet et l'EDI. Certains responsables avouent cependant que la relation entre les deux est « épineuse » et sont dans l'attente d'une évolution prochaine.

Enfin, les impacts sur l'infrastructure des systèmes d'information sont soulignés par de nombreux responsables des achats car les applications internet ne peuvent se passer d'une mise à niveau de l'infrastructure.

Au sein de l'entreprise, elles distillent une culture nouvelle en matière d'achats. Elles permettent de toucher un nombre plus grand d'utilisateurs tout en déchargeant sur ces derniers la recherche d'informations en phase avec leurs besoins et en les responsabilisant puisqu'ils activent eux-mêmes leurs ordres.

Enfin, sur un plan plus général, les responsables interrogés soulignent que les applications internet, en intégrant tous les acteurs impliqués dans les processus, favorisent la formation d'une communauté d'intérêts.

10.4 Les principaux bénéfices

Les directions des achats font preuve d'une relative autonomie tant dans l'initiative que dans le financement des applications internet. Nombre d'entre elles rapportent directement à la direction financière ou à la direction générale. Cela explique peut-être leur maturité vis-à-vis de leurs investissements dans des applications internet.

L'interconnexion entre internet et les ERP est un facteur clé.

Dans les entreprises déjà équipées de systèmes intégrés du type ERP, la mise en œuvre d'une application internet ne peut se faire sans considérer l'intégration de la nouvelle application aux logiciels existants. Cela est d'autant plus vrai pour les applications internet dédiées aux achats qui doivent être interfacées avec plusieurs modules de l'ERP. Dans ce cas, le coût de l'application internet peut être supérieur à celui d'une application plus indépendante du système d'information.

Enfin, le cycle de vie d'une application internet aussi fortement intégrée aux outils informatiques de l'entreprise impose une collaboration étroite entre les différentes parties concernées :

- la direction des systèmes d'information, qui assure la partie technique et l'interfaçage de l'application internet aux logiciels en place ;
- d'éventuels prestataires extérieurs, qui apportent leur contribution au développement ou à l'hébergement de l'application internet ;
- la direction des achats et des approvisionnements, seule à même d'actualiser régulièrement le contenu de ses applications.

Quant aux bénéfices associés aux applications internet, ils se regroupent en cinq grandes catégories :

• Gains de temps	26 %
• Gain financier	34 %
• Facilité de diffusion	18 %
• Optimisation des tâches	11 %
• Autres	3 %

- Le gain de temps : dans la relation avec les clients internes grâce à des processus d'achat et de validation améliorés, dans la relation avec les fournisseurs en raison de sa facilité, dans la

mise à jour des informations et dans la gestion continue et dynamique de celles-ci.

Internet fait gagner du temps et de l'argent.

Les gains financiers : avec des renégociations de prix d'achats (quelques chiffres cités par les répondants sont de l'ordre de 5 à 10 % des coûts d'achats), des économies dans les frais de gestion, les coûts de *dispatching*, etc.

- La généralisation de l'accès à un plus grand nombre d'utilisateurs au sein de l'organisation.
- L'optimisation des tâches, qui en plus de celles évoquées précédemment, concerne le service rendu aux collaborateurs de l'entreprise, la réduction du nombre de fournisseurs, l'élimination des erreurs de saisie.

Parmi les autres bénéfices cités, figurent les gains de licences logicielles ERP, la meilleure anticipation et réactivité au sein de la fonction et les possibilités attractives offertes aujourd'hui pour confier la maintenance des catalogues aux fournisseurs eux-mêmes.

11. LE PROCHAIN DÉFI : INTERNET ET LA RELATION CLIENT

Les nouveaux modèles économiques sur lesquels les entreprises basent leur croissance confèrent une importance particulière au client. Celui-ci est en effet une source d'informations privilégiée mais aussi une cible de commercialisation qui peut devenir très rentable en étant bien gérée. Les « clients » peuvent être classés en trois catégories :

- le client final : que les entreprises soient actives dans le *B to C* ou dans le *B to B*, c'est lui qui choisit, achète et paie un produit ou un service ;
- le partenaire : il ne consomme pas directement, mais aide à générer du chiffre d'affaires pour l'entreprise. À ce titre, il est considéré comme un client et mérite toutes les attentions ;
- l'employé : pour s'assurer de sa loyauté et de sa fidélité, l'entreprise considère de plus en plus son personnel comme une clientèle à qui il faut apporter certains services.

Les applications internet dédiées à la gestion de la relation client (GRC) héritent des applications déjà existantes dans les entreprises sur d'autres supports, généralement le téléphone ou le Minitel.

C'est le cas des *help desks* ou de la consultation de catalogues en ligne. Sur internet, ces applications bénéficient de nouvelles fonctionnalités technologiques aux noms évocateurs : « *push to talk* », « *webchat* », « *please call me back* », « *voice button* », « *spam* » et autres.

Internet doit trouver sa place au milieu des autres médias de la relation client.

Les solutions de GRC à base de technologies internet se trouvent éclatées au sein des entreprises car bien souvent, elles viennent en plus de solutions déjà existantes initialisées dans différentes directions opérationnelles.

La technologie permet en effet de tirer parti de nouvelles fonctionnalités et contribue progressivement à une complémentarité avec les technologies traditionnelles que sont le téléphone, le Minitel, le couplage téléphonie internet.

Les entreprises sont ainsi confrontées à des problèmes techniques et organisationnels. En effet, pour être pleinement opérationnelles, les applications internet de GRC doivent être parfaitement intégrées au système d'information et, notamment à toutes les applications activant des bases de données traitant des informations relatives aux clients : modules des ERP, facturation, fichiers d'adresses...

Il n'existe encore que peu de directions dédiées à la relation client ou au « *Customer Service* » au sein des entreprises françaises. La gestion de cette fonction revient le plus souvent à la direction du marketing, la plus apte à répondre aux attentes des clients, et à la direction de la communication qui veille au respect des chartes internes de l'entreprise en matière de présentation graphique, de vocabulaire et surtout de messages.

Une fois l'application mise en place, il faut en suivre précisément l'utilisation et la faire évoluer en fonction des attentes des clients. En effet, si leur déploiement se fait aisément en interne ou avec l'aide de prestataires externes, de nombreuses ressources semblent nécessaires pour faire vivre ces applications internet.

Quel que soit le domaine dans lequel l'entreprise les exploite, les applications internet nécessitent de nouvelles compétences. Si la direction marketing sait précisément ce qu'elle attend d'une application internet de GRC, elle n'est pas forcément à même de créer l'application, son contenu et de le faire vivre au fil du temps. Cela impose des compétences tant au niveau technique qu'une expertise éditoriale. Ces compétences ne sont pas courantes dans les entreprises.

Pour ces raisons de compétences encore éparées, on peut penser que le développement du commerce électronique grand *public* (*B-to-C*) ira moins vite que celui du commerce électronique interentreprises (*B-to-B*).

12. LES CONDITIONS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

12.1 Un environnement en pleine ébullition

De nombreux travaux ont été entrepris, par les autorités françaises au cours de la dernière année.

Ces missions ponctuelles permettent de sensibiliser tous les acteurs, et de préconiser une série d'aménagements du cadre économique-réglementaire pour renforcer la confiance des acteurs, aussi bien des clients que des fournisseurs.

Les pouvoirs publics cherchent à favoriser l'essor d'internet.

À l'issue de ce genre de travaux (mission Lorentz, rapport du Conseil d'État, mission Abramatic), les rapporteurs concluent généralement qu'il faut avancer sur beaucoup de points. Parmi les plus couramment cités, on trouve :

- la libéralisation de la cryptologie ;
- les moyens de paiement ;
- des baisses tarifaires importantes en télécoms ;
- les efforts sur les terminaux ;
- la production de données privées ;
- la protection du consommateur ;
- la visibilité, le référencement, les noms de domaines et les marques ;
- l'achèvement du marché intérieur européen ;
- etc.

Un thème apparaît majeur : la gestion des ressources rares.

Le Cigref reconnaît l'importance de tous ces thèmes, mais pense qu'une attention plus soutenue est nécessaire sur la gestion des ressources rares, comme par exemple les adresses ou les noms de domaine internet. Ce point détermine les champs possibles pour toute nouvelle technologie réseau.

C'est en ce sens que nous avons conduit depuis un an des actions ciblées sur la question des noms de domaine internet, que nous détaillons au chapitre suivant.

12.2 Politique de présence sur internet : le cas des noms de domaine

Un bref rappel pour commencer

L'internet est devenu un phénomène marchand. Aucune société ne peut faire l'économie d'une réflexion sur sa politique de présence dans cette nouvelle sphère. Un des aspects cruciaux à

régler est la question des noms de domaine, qui par le capital image qu'ils représentent, sont à internet ce que les noms de marques sont au commerce traditionnel. Ces noms de domaine sont en train d'être réformés, et les nouvelles règles pourraient influencer l'avenir d'internet pour les dix prochaines années. Les discussions sont complexes, très internationales, et l'Amérique du Nord est très active dans l'avancement des dossiers.

Où est le problème ?

L'espace de nommage de l'internet est aujourd'hui divisé en deux grandes catégories :

- les noms de pays, comme le « .fr » (ce dernier est géré par une association nommée Afnic), qui représentent environ 1/4 des noms ;
- les noms génériques, comme « .com » ou « .net », qui représentent 3/4 des noms, et dont la gestion a été déléguée à la demande du gouvernement États-Unis à une société à but lucratif : NSI.

Les noms de domaine internet sont attribués sur la règle « premier arrivé, premier servi ».

Pendant longtemps, tous les organismes en charge du nommage, à l'exception notable de l'Afnic qui réclame des documents justificatifs et a défini des racines secondaires comme « .tm.fr » pour les marques déposées, ont attribué les noms suivant une règle simple mais fruste « premier arrivé, premier servi ».

- Les premiers grincements sont apparus lorsque des petits malins, s'avisant que des noms de marques ou de sociétés connues n'avaient pas encore été réservés dans le monde virtuel, se sont empressés de mettre la main dessus et d'aller ensuite cogner à la porte de l'heureux possesseur de la marque dans le monde réel, ce qui a donné lieu soit à des arrangements à l'amiable discrets, soit à des procès.
- Chemin faisant, il est apparu que le nommage devenait un enjeu commercial, et qu'internet se transformant en réseau planétaire, la gestion des noms de domaine devait être rationalisée (pour éviter le chaos, que détestent les entreprises), élargie (pour éviter la pénurie) et internationalisée (pour ne plus être sous domination américaine).

Cela a abouti, après plusieurs tentatives avortées de part et d'autre de l'Atlantique, à la création d'un organisme supranational de droit américain, en charge d'édicter de nouvelles règles du jeu pour les noms de domaine dans le monde : l'*Internet Corporation for Assigned Names and Numbers*, ou Ican.

Les actions du Cigref

Plus d'une grande entreprise française sur deux a des problèmes avec les noms de domaine.

À l'issue d'une enquête menée auprès de ses 90 membres, le Cigref a révélé en février 1999 que plus d'une grande entreprise française sur deux rencontre des difficultés dans le contrôle de sa raison sociale et de ses marques sur Internet. L'attribution des noms de domaines « génériques » (.org, .net... et surtout .com) donne fréquemment lieu à des dérives mercantiles, sources de problèmes variés et plus nombreux que ne le déclarent les organismes qui en ont la responsabilité. Les entreprises interrogées ne manquent pas d'exemples. Une entreprise du secteur énergétique rapporte le cas du conflit d'intérêts : une entreprise d'un autre pays, portant le même nom, a déjà déposé, de façon tout à fait légitime, son nom comme nom de domaine en .com. Il est alors impossible de récupérer et d'utiliser ce nom de domaine. Dans le même ordre d'idée, une entreprise du service public évoque le cas de « cybersquat » la concernant : le nom de domaine a été acheté uniquement dans le but de le lui revendre. Autre exemple type cité dans le secteur bancaire : l'utilisation de variantes du nom de la banque (ajout d'un trait d'union) et la mise en ligne d'un site pouvant porter atteinte à l'image de l'entreprise concernée.

Face à cette situation critique pour tous les secteurs d'activité, le Cigref émet dix recommandations de mesures conservatoires pour assurer aux entreprises une présence sur Internet dans de bonnes conditions :

1. Déposer le nom de votre société dans les domaines les plus emblématiques, à savoir .com et .fr. C'est une mesure conservatoire à laquelle une entreprise ne peut déroger.
2. Réunir les directions des systèmes d'information, Juridique, du marketing et de la communication pour établir qui fait quoi.
3. Dresser l'inventaire des signes distinctifs (marques, dénominations ou raisons sociales, enseignes, noms de projets, etc.) qui ont un capital image important. Mettre en œuvre une stratégie de dépôt de ces signes distinctifs auprès des opérateurs de noms de domaines pour tous les pays où votre entreprise a des intérêts stratégiques.
4. Graver dans le marbre les dates de renouvellement de la cotisation annuelle pour chacun des noms déposés, car le risque serait, à la date d'expiration, de voir disparaître le site correspondant de l'internet.

Il ne faut pas hésiter à prendre des mesures conservatoires.

5. Se faire référencer auprès de tous les grands sites qui sont des points de passage importants pour les internautes : annuaires, moteurs de recherches, portails.
6. Contacter les organismes qui vous représentent (chambres syndicales, chambres de commerce, associations professionnelles, etc.) lorsque vous rencontrez un problème : vous n'êtes pas seuls et à plusieurs on trouve de meilleures solutions.
7. Penser au recours à des prestataires externes spécialisés, dans la veille économique ou l'assistance juridique notamment.
8. Adopter une attitude juridique musclée face aux abus et communiquer publiquement sur les actes de malveillance dont vous êtes victime : cela fera monter la pression sur ceux qui ont encouragé ou toléré ces pratiques.
9. Mesurer le trafic sur vos différents sites, en fonction du nom de domaine utilisé. Cela vous aidera à mieux comprendre comment vous êtes vus sur ce média.
10. Faire prendre conscience à l'ensemble des dirigeants que toute création stratégique d'un nouveau nom dans l'entreprise doit désormais intégrer la dimension internet.

Mais le Cigref ne s'est pas contenté d'énoncer ces mesures conservatoires, il a aussi décidé d'être plus actif dans les structures.

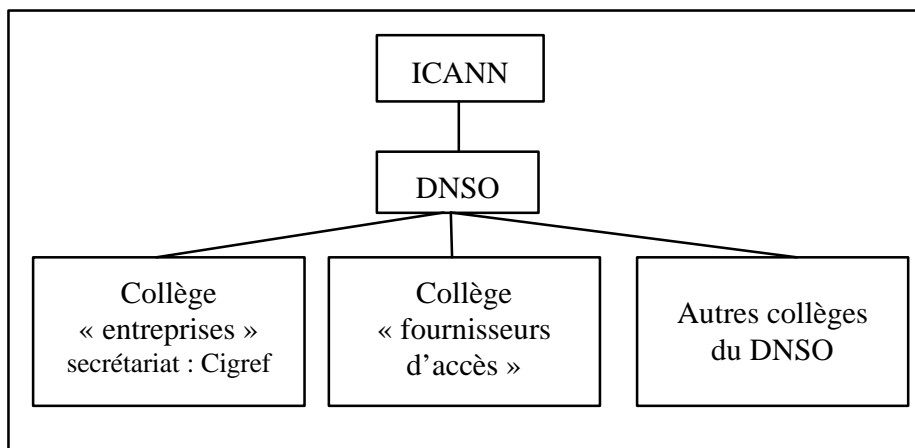
Déjà membre du conseil d'administration de l'Afnic, où il défend un marketing plus offensif du « .fr » afin d'offrir aux entreprises françaises une alternative crédible, le Cigref s'est impliqué de plus en plus fortement dans les travaux d'Icann, jusqu'à en assurer le secrétariat du collège « entreprises » décrit plus loin.

À la date du 1^{er} septembre d'achèvement de ce rapport, le jugement du Cigref sur le nouvel environnement créé par Icann est que les entreprises du monde entier ont maintenant à travers ce collège un lieu pour défendre leurs intérêts stratégiques. Mais il fait aussi le constat que les entreprises françaises et européennes restent sous-représentées dans les structures mondiales de régulation de l'internet. Il est urgent qu'elles s'impliquent dès aujourd'hui.

Une structure internationale de régulation, Icann, se met en place.

La structuration de l'espace internet est en effet entrée dans une nouvelle phase où il est essentiel que tous les acteurs concernés puissent faire entendre leur voix. Une autorégulation se met progressivement en place. Une organisation spécifique pour les noms de domaines (DNSO) est chargée de formuler des

recommandations à Icann. Le DNSO est lui-même composé de collèges qui regroupent les différents acteurs de l'internet.



Le Cigref assure le secrétariat du collège « entreprises » du DNSO, en liaison avec l'ICC (*International Chamber of Commerce*). Son rôle est de représenter les intérêts des entreprises qui utilisent l'internet comme support de leur activité. En sont exclues les sociétés dont l'activité principale est la vente de services internet. Pour des raisons historiques, la régulation mondiale de l'internet reposait jusque-là essentiellement sur les États-Unis. La composition du collège « entreprises » en témoigne puisque sur ses 70 membres, on trouve surtout de grandes entreprises nord-américaines telles que Ford, IBM, MCI Worldcom, Nabisco... Il est donc essentiel de renforcer la présence de sociétés issues de zones géographiques sous-représentées : Europe, Amérique Latine et Afrique.

Ce collège permet aux grands groupes, mais aussi aux entreprises de taille plus modeste de faire en sorte que les recommandations du DNSO soient compatibles avec les exigences du développement de leur activité sur internet. Un site web est à la disposition des entreprises à cet effet : www.bcdns.org

Pour conclure provisoirement sur le vaste sujet, citons simplement les principales thèses que le Cigref souhaiterait voir endossées rapidement par ce collège « entreprises » :

1. Nous soutenons l'Icann, qui a été constituée dans un but : promouvoir la participation de l'ensemble de la communauté internet mondiale à la stabilité opérationnelle du réseau.

Le Cigref est prêt à être le porte-parole des entreprises à l'Icann.

Nous approuvons aussi pleinement le fait que l'Icann opère pour le bénéfice de la communauté internet dans sa globalité, en menant ses activités en conformité avec les principes internationaux de la loi ainsi qu'en application des conventions internationales concernées, et à travers des processus ouverts et

transparents établis de sorte à favoriser le développement d'une situation de concurrence non discriminatoire sur les marchés de l'internet. À cet effet, l'Icann se devra de coopérer avec l'ensemble des organisations internationales concernées.

2. Les actions de l'Icann seront renforcées à travers des organismes consultatifs, connus sous le nom d'organisations support (*Supporting Organisations* ou SO en anglais), pour développer et préconiser des politiques adaptées pour tous les sujets relevant de leur domaine de compétences.
3. Une organisation support pour les noms de domaines (*Domain Name Supporting Organisation* ou DNSO en anglais) sera chargée de faire des recommandations au conseil d'administration de l'Icann en regard de toutes les politiques relatives au système des noms de domaines (DNS). Un Conseil des noms (*Names Council* ou NC en anglais), composé de représentants des différents collèges du DNSO, sera élu tous les deux ans. Dans sa composition, le Conseil des noms sera tenu de satisfaire aux critères exigeants de diversité géographique établis par l'Icann.
4. Le Conseil des noms agira comme un comité de pilotage pour le DNSO et sera chargé de la recherche du nécessaire consensus et de la rédaction des recommandations faites au conseil d'administration de l'Icann sur tous les sujets relatifs aux noms de domaines de premier niveau (*.fr, .uk, .com, .org, etc.*).

Les collèges du DNSO seront des groupes autonomes d'organisations ou d'individus dont le but sera de représenter les différentes sensibilités de la communauté internet globale. Les collèges du DNSO comprendront au minimum :

(i) LES ENTREPRISES ET ENTITÉS COMMERCIALES (ii) LES ORGANISATIONS SUR LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE (iii) LES FOURNISSEURS D'ACCÈS (iv) LES DÉTENTEURS DE NOMS DE DOMAINES NON COMMERCIAUX (v) LES BUREAUX D'ENREGISTREMENT (vi) LES GESTIONNAIRES DES REGISTRES DE NOMS DE DOMAINES

5. Chaque collège aura son propre secrétariat chargé (i) de gérer les demandes d'adhésion (ii) de mener des activités opérationnelles liées à la préparation des réunions de travail du collège et à la diffusion des comptes rendus de ces réunions (iii) de rechercher le consensus de ses membres sur chaque projet d'avis du DNSO. Le secrétariat, également élu pour deux ans, sera financé par les cotisations des membres et sera le garant de la mise en œuvre de processus ouverts et transparents au sein de chaque collège.

C'est aujourd'hui que se décide l'internet de demain.

En d'autres termes, nous pensons que doit se mettre en place pour aborder le plus rapidement possible la phase suivante : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'INTERNET.

Les enjeux sont d'importance. Citons en quelques-uns :

- les procédures de règlement des litiges au niveau international;
la protection des marques notoires dans le monde ;
la création de nouveaux noms de domaines supranationaux (comme le .com).

12.3 Quelques idées pour demain

S'il le fallait, ces exemples devraient contribuer à convaincre les sceptiques que c'est aujourd'hui que se décide l'internet de demain d'autant que d'autres décisions importantes sur l'introduction d'espaces d'adresses internet supplémentaires — sujet qui relève également de la compétence d'Icann — seront prises en cours des prochains mois.

Le Cigref continuera donc d'être très vigilant sur la gestion des ressources rares qui conditionnent le développement universel d'internet dans les prochaines années.

Mais notre action ne se limitera pas l'an prochain à ces ressources rares, aussi fondamentales soient-elles.

L'internet est déjà là, et interpelle chaque jour un peu plus les responsables technologiques et économiques des entreprises.

Pour donner toute sa place au débat, le Cigref mettra en place à partir d'octobre 1999 un groupe intitulé « Métrique et opportunité d'internet », avec un double enjeu :

- d'une part, définir, évaluer et suivre les évolutions du coût total d'internet dans les entreprises.
- d'autre part, débattre entre experts des moyens pour un grand groupe de mettre en œuvre des stratégies opportunistes sur internet, compte tenu de l'existant de ces grands groupes et aussi d'un environnement en mutation rapide.

Un dispositif qui sera encore renforcé par l'organisation d'un petit déjeuner dirigeant fin 1999 sur le thème du développement durable du commerce électronique.

Avec un *leitmotiv* que nous adressons bien volontiers à tous ceux qui voudront le reprendre à leur compte : « Donnez à internet une chance de devenir ce que vous voudriez qu'il soit. »