

# Préface

En 1995, la Suisse fit un cauchemar ...

En s'endormant la veille, *elle* était encore tout à sa joie de bien tirer son épingle du jeu dans un monde en pleine évolution et souvent cruel, surtout pour les autres. *Elle* se réveilla remplie de frayeur. Pendant son sommeil, *elle* avait vu les malheurs s'accumuler : délocalisations de plus en plus nombreuses, implantations d'entreprises de moins en moins fréquentes, une industrie du logiciel quasi-inexistante, une très faible présence dans le secteur des télécommunications, une perte de compétitivité de ses petites et moyennes entreprises, ... Ce cauchemar *l'*avait montrée sans réaction, impuissante, presque paralysée face aux pressions d'une économie mondiale sans frontière, au rythme endiablé et aux nouvelles valeurs; une économie dans laquelle les technologies de l'information et de la communication jouaient un rôle sans cesse plus important, avec son cortège d'entreprises sans papier, de partenariats, de marchés et de commerce électroniques.

A son réveil, plutôt que de se laisser abattre par ce cauchemar et voulant faire mentir les mauvaises augures qui voulaient y voir un rêve prémonitoire, *elle* mit en pratique l'adage selon lequel la nécessité est la mère des inventions et fit sienne la formule, déjà largement répandue autour d'*elle*, affirmant que les nouvelles technologies de l'information pouvaient changer l'art du possible.

*Elle* se lança aussitôt dans un grand chantier national pour créer les conditions d'un avenir plus serein que celui auquel *elle* avait assisté, horrifiée, pendant son sommeil agité. *Elle* décida notamment de jouer la carte des nouvelles technologies et du commerce électronique.

[Cf. l'introduction et à la section II.1 du rapport]

## le 1er jour ...

*Elle* commença par dresser un rapide état des lieux, en regardant à l'extérieur de ses frontières. *Elle* observa ainsi l'émergence rapide du commerce et des marchés électroniques, leurs attraits ainsi que les bouleversements qu'ils provoquaient dans la vie des entreprises.

*Elle* connaissait bien sûr ses propres réalisations, souvent coûteuses, parfois enviées par l'étranger, dans le domaine financier, par exemple, mais *elle* fut aussi heureuse de découvrir une expérience originale de centre commercial électronique à l'intérieur de ses frontières qui laissait bien présager de ses capacités de réaction futures. *Elle* en profita pour actualiser ses connaissances en matière d'architecture de marchés électroniques.

*Elle* évalua ensuite les impacts de ces nouvelles technologies sur les relations entre entreprises, sur la mise au point de nouveaux produits, sur l'amélioration du service à la clientèle, sur la structure des organisations et sur l'émergence de nouveaux types de sociétés, plus flexibles et mieux à même de réagir dans des environnements perturbés.

Ces travaux préparatoires lui mirent l'eau à la bouche et *elle* eut à coeur de les prolonger par une démarche pro-active avec l'ambition clairement affichée de se hisser parmi les meilleurs.

[Cf. la partie I]

### le 2ème jour ...

*Elle* observa dans son environnement extérieur un recours sans cesse croissant aux nouvelles technologies de l'information par les entreprises pour améliorer leur veille technologique ou commerciale, leurs transactions avec leurs partenaires et leur accès à de nouveaux marchés dits électroniques. *Elle* découvrit notamment la "coopétition", néologisme utilisé par certains pour rappeler qu'on pouvait être simultanément concurrents et partenaires.

*Elle* dut malheureusement constater le scepticisme de ses propres sociétés, surtout ses petites et moyennes entreprises. Alors que ces dernières restaient une composante majeure de son ossature économique, elles ne semblaient plus guère disposer des ressources, des compétences et, plus dramatique, de la vision, du dynamisme ou de l'ambition pour se lancer dans l'aventure; comme déprimées.

*Elle* décida alors de démarrer un programme d'éducation, de promotion et de régulation pour favoriser l'émergence de partenariats et autres marchés électroniques; convaincue, *elle*, que ses entreprises avaient tout intérêt à adopter ces nouvelles pratiques pour re-dynamiser leurs activités. *Elle* attacha une grande importance à ce programme d'éducation; acquise à l'idée qu'il fallait adapter à ce domaine porteur son système éducatif, encore jaloué par la plupart de ses voisins pour sa grande qualité.

[Cf. les sections I.2 et II.2]

### le 3ème jour ...

*Elle* découvrit, avec admiration, parfois avec envie, les nombreuses initiatives étrangères où des entreprises intégraient ces nouvelles technologies pour améliorer la communication avec leurs clients, leurs ventes et services aux consommateurs ainsi que leur accès à de nouveaux marchés, versions électroniques des centres commerciaux actuels mais sans bâtiments, ni frontières géographiques.

*Elle* fut malheureusement forcée d'admettre l'échec de sa timide tentative télématique antérieure et l'apparent succès d'un réseau mondial Internet, que certains taxaient toujours de jouet universitaire ou d'invention de professeurs Tournesol, lui attribuant toutes les imperfections imaginables. *Elle* dut reconnaître que bon nombre de ses entreprises faisaient toujours preuve d'une grande frilosité dans l'adoption de canaux de distribution électronique, même dans des secteurs comme le tourisme et la vente par correspondance. *Elle* fut cependant plus heureuse de constater que ses citoyens prenaient le train télématique avec plus d'entrain que ses entreprises; cela *lui* mit un peu de baume sur le coeur et *lui* fit dire que tout espoir n'était pas perdu!

*Elle* mobilisa alors ses forces vives dans le domaine des télécommunications pour se doter d'une infrastructure télématique de pointe et faciliter l'adhésion de ses entreprises à ces nouvelles pratiques commerciales.

[Cf. la section II.3]

### le 4ème jour ...

*Elle* s'enthousiasma en découvrant des grandes initiatives publiques lancées par des états, petits ou grands, américains, asiatiques ou européens, dans le domaine du commerce électronique. *Elle* fut vite convaincue par l'attrait de telles initiatives pour non seulement améliorer l'efficacité de son administration mais surtout pour prôner par l'exemple les avantages de ces nouvelles pratiques commerciales auprès de ses entreprises.

Toutefois *elle* se rendit vite compte que la plupart de ses politiciens et ses administrations publiques n'avaient ni la préoccupation, ni l'envie, ni la volonté de voir l'état jouer un rôle actif pour promouvoir ces nouvelles formes de relations commerciales.

*Elle* adopta alors une approche volontariste à tous ses niveaux de décisions et d'action pour lancer de nombreuses initiatives ambitieuses et se redonner une position concurrentielle attrayante dans cette nouvelle société de l'information.

[Cf. la section II.4]

### Le 5ème jour ...

Consciente d'être restée encore fort générale dans ses constructions précédentes, *elle* identifia quelques secteurs clés de son économie. L'urgence d'agir dans un domaine comme celui du tourisme *lui* apparut encore plus aveuglante qu'auparavant. *Elle* ne resta pas plus indifférente aux nouvelles habitudes de consommation et à la pression des prix qui s'exerçaient déjà et se renforceraient, *elle* en était convaincue, dans le commerce de détail, à l'exemple des zones frontalières. Dans un cas comme dans l'autre, la qualité du service offert aux consommateurs par ses entreprises *lui* causa quelques soucis. Enfin *elle* savait ses banques en bonne posture mais *elle* s'inquiéta de les voir perdre certains de leurs attraits en faveur de nouvelles institutions parfois traditionnellement éloignées du secteur bancaire.

Pour ces secteurs et quelques autres, comme celui des médias ou de la santé, *elle* fonda de grands espoirs dans le recours aux nouvelles technologies et aux marchés électroniques.

*Elle* décida alors de mesures concrètes et pragmatiques pour que les entreprises les plus performantes de ces secteurs se placent rapidement de plein pied dans cette économie de l'information dont *elle* avait analysé les propriétés, les risques et les opportunités pour *elle*.

[Cf. la partie III]

### Le 6ème jour ...

*Elle* fut convaincue que les actions entreprises les jours précédents la plaçaient dans une meilleure posture pour aborder la concurrence mondiale. *Elle* prit cependant conscience que les nouveautés technologiques s'accompagnaient généralement d'un cortège de perturbations sociales, culturelles et économiques pour les citoyens. La tendance actuelle vers les marchés électroniques n'échapperait pas à la règle.

*Elle* eut à coeur de ne pas seulement considérer ses citoyens comme des consom-

mateurs ou des moteurs de la prospérité de ses entreprises mais aussi comme des travailleurs, souvent malmenés, de ces mêmes entreprises; ou encore comme des agents sociaux, membres de collectivités locales et acteurs du jeu démocratique.

*Elle* savait qu'il n'était guère aisé d'étudier les impacts sociaux et culturels d'une nouveauté technologique à sa naissance; or, les marchés électroniques en étaient à leurs premiers balbutiements. Certains en étaient même encore à considérer ceux-ci comme des chimères. Mais qui aurait pu prédire les bouleversements sociaux et culturels du téléphone à la fin du siècle précédent ou de l'ordinateur il y a quelques dizaines d'années? Bien malin qui s'y serait risqué! *Elle* avait bien ri en se souvenant des déclarations faites par des personnes qui s'y étaient aventurées:

- “*This 'telephone' has too many shortcomings to be seriously considered as a means of communication. The device is inherently of no value to us.*”  
Western Union internal memo, 1876.
- “*I have traveled the length and breadth of this country and walked with the best people, and I can assure you that data processing is a fad that won't last out the year.*”  
L'éditeur en charge des livres de gestion pour Prentice Hall, 1957
- “*There is no reason anyone would want a computer in their home.*”  
Ken Olson, président et fondateur de Digital Equipment Corp., 1977

Souhaitant cependant n'occulter ni les enjeux, ni les chances, ni les risques pour ses citoyens, d'autant plus sensibles qu'ils savaient vivre dans une démocratie que plus d'un leur enviaient, *elle* décida de lancer un large débat public, dialectique, et d'engager un dialogue entre ses entreprises, ses administrations et ses citoyens.

[Cf. l'annexe, encore très embryonnaire, du rapport]

## Le 7ème jour ...

*Elle* regarda ce qu'*elle* venait d'accomplir et en tira une certaine fierté.

Les choix qu'*elle* avait effectués et les actions qu'*elle* avait eu le courage d'entamer pour re-dynamiser ses activités commerciales, ceci avec un recours judicieux aux nouvelles technologies de l'information, lui donnaient de sérieuses chances d'améliorer l'efficacité de ses secteurs traditionnels.

*Elle* se mit alors à songer à un problème qui l'avait souvent tracassée pendant ce chantier: son absence quasi-totale dans un nouveau secteur d'avenir, que certains avaient déjà baptisé “quaternaire”; celui de l'information, des médias, des télécommunications et de la télévision. De grandes manoeuvres semblaient s'engager un peu partout dans le monde, pour prendre ses marques dans ce nouveau secteur. *Elle* semblait y assister, passive, comme en retrait, sur les gradins et non sur l'avant-scène où aurait dû être sa place; *elle* le savait.

Toutefois *elle* venait de montrer, avec ce premier chantier, sa capacité à réagir rapidement, dynamiquement et avec force. *Elle* aborda confiante ce prochain projet qu'*elle* venait d'imaginer: mettre en place une infrastructure pour se faire une place au soleil dans ce secteur capital du XXIème siècle ...

[Cf. la conclusion]