

Le 17 novembre 2011, le club Les Echos Débats en partenariat avec Kurt Salmon et les hôtels Pullman recevait Thierry Breton, Président Directeur Général du Groupe Atos, autour du thème : « Piloter une entreprise dans l'incertitude ».



Diplômé de Supélec (promotion 1979), Thierry Breton, après avoir été notamment chef du projet du Futuroscope de Poitiers, rejoint Bull en 1993, en tant que directeur de la stratégie et du développement, puis directeur général délégué et vice-président du conseil d'administration. De 1997 à 2002 il est Président Directeur Général de Thomson. Il prend ensuite les rênes de France Telecom jusqu'en 2005. De février 2005 à mai 2007 il est ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. En 2007-2008 il est professeur à l'université Harvard et conseiller de la Banque Rothschild. Depuis novembre 2008 il dirige le groupe Atos, qui opère dans les technologies de l'information.

Comment ce grand patron, au parcours partagé entre le public et le privé, réputé pour son parcours de redresseur d'entreprises en situation difficile, envisage-t-il le pilotage d'une organisation telle qu'Atos dans la situation de crise profonde et d'incertitude qui caractérise le contexte actuel ? Comment concilier dans ce cadre croissance et profitabilité ?

Thierry Breton, en guise de préambule, rappelle que **le quotidien d'un chef d'entreprise constitue à lui seul un défi**, notamment parce qu'il doit en permanence concilier les points de vues souvent antagonistes de nombreuses parties prenantes, comme les clients, les salariés, l'Etat, et bien évidemment les actionnaires. Le principal facteur clé de succès est l'établissement d'une vision simple et l'alignement des différentes parties prenantes sur cette vision, par l'intermédiaire d'une rapidité de mouvement. A son arrivée chez Atos en 2008, la vision est double : il s'agit d'améliorer sa profitabilité, pour s'assurer de la confiance des actionnaires, condition nécessaire à l'élaboration d'un projet d'entreprise d'envergure. Mais aussi de globaliser

l'entreprise, pour donner aux clients des gages de pérennité. Celle-ci est critique sur le marché des services informatiques et particulièrement l'ingérence, première activité d'Atos.

La période de crise actuelle est ainsi l'occasion pour Atos de se renforcer et, au travers du rachat de Siemens SIS, de devenir numéro un en Europe, son marché local. Cette course à la taille critique est obligatoire pour faire face, au niveau mondial, à la concurrence américaine et aux nouveaux venus indiens. Ces derniers, qui ont appuyé leur développement sur le recours des clients occidentaux aux prestations offshore, ont pour le moment du mal à s'imposer en Europe continentale, à cause de barrières culturelles, linguistiques mais également pour des raisons de confidentialité des données.

Pour Thierry Breton, avoir comme base principale le marché européen n'est pas un handicap malgré le contexte économique, car cette zone reste une plaque incontournable. Une entreprise du domaine des technologies de l'information doit cependant démontrer sa capacité à accompagner ses clients au travers de quatre ruptures majeures. **La première est d'ordre technologique** : l'avènement du cloud computing (« informatique dans le nuage » : permet d'accéder de manière évolutive à de nombreux services en ligne sans avoir à gérer l'infrastructure sous-jacente), qui facilite le développement de nouvelles offres à valeur ajoutée (par exemple les réseaux intelligents) et du paiement à l'usage, et qui s'appuie sur l'industrialisation des centres de données informatiques. **La seconde est économique**, avec un basculement de la croissance mondiale principalement vers les pays asiatiques. A ce titre, l'alliance récente d'Atos avec Ufida, leader chinois de l'édition de logiciel, doit permettre un déploiement du groupe en Chine, objectif majeur des trois prochaines années. **La troisième des ruptures est financière** : Thierry Breton anticipe une remontée des taux d'intérêt, renchérissant ainsi le coût des investissements et asséchant le crédit ; et accroissant ainsi l'attrait pour le cloud computing, qui permet aux entreprises clientes de réduire leurs CAPEX en se reposant sur les infrastructures des sociétés de services. Enfin, **la dernière rupture est sociale voire sociétale**. Elle concerne le positionnement durable des réseaux sociaux en tant que canaux d'interaction privilégiés, marqueur fort de la montée en puissance de la Génération Y. Les entreprises de services informatiques doivent permettre à leurs clients d'étendre leurs activités dans un tel environnement « B2C2C », en gérant des nuages de possibles facilitant la création de nouvelles opportunités, la conquête de nouveaux marchés... Au sein d'Atos, cela se manifeste notamment par l'initiative « zéro email », annoncée début 2011, qui doit permettre à terme de remplacer, pour les besoins internes, les messageries traditionnelles par des outils collaboratifs (messageries instantanées,

sites communautaires...). Cependant, il faut être conscient du fait que l'adoption des mutations technologiques impactant les modes d'organisation au sein des entreprises françaises peut prendre un certain temps : le télétravail en est un bon exemple.

Eric Tirlemont, membre du comité exécutif de Kurt Salmon, demande à Thierry Breton comment l'industrie française du numérique peut faire face aux délocalisations, que les industries traditionnelles subissent depuis quelques décennies. Le dirigeant d'Atos rappelle d'abord que son groupe emploie près de 10 000 ingénieurs en Inde, qui fournit des ressources d'un très bon niveau de compétences. **Il estime primordial que les emplois de services exposés aux délocalisations ne soient pas fiscalement pénalisés, comme c'est le cas avec la réforme de la taxe professionnelle de 2011 qui a augmenté la taxe pour les sociétés de service à valeur ajoutée en la renommant CET.** Selon lui, un autre facteur contribuant à la conservation des emplois en France est la nécessaire proximité (voire l'intimité) client qu'impliquent certains types de services, de même que les exigences de confidentialité des données et la sensibilité de certains processus. Ainsi le cloud computing n'est pas si facilement délocalisable : les services et les datacenters associés doivent rester sur la plaque européenne. Par ailleurs, l'inflation (près de 10% par an) et l'attrition (25% de turnover) font qu'aujourd'hui un jeune informaticien indien en début de carrière a quasiment le même salaire que son homologue américain. Ces changements rapides militent pour un équilibre des ressources tout autour du globe, afin de limiter l'exposition aux risques macro-économiques : Atos a notamment des centres de services en Europe occidentale, en Inde, au Maroc, en Chine, en Argentine, aux Philippines, en Roumanie, en Pologne, en Russie...

Thierry Breton, en tant qu'ancien ministre de l'Economie et des Finances, **connu pour avoir réduit la dette lors de son passage à Bercy**, a également répondu à quelques questions sur la situation économique actuelle. Il rappelle que la deuxième



vague de la crise a commencé avec la dégradation de la note américaine, sanctionnant un manque de gouvernance et non les fondamentaux de l'économie des Etats-Unis en eux-mêmes. C'est à peu près la même chose qui s'est passée en Italie, marquant ainsi la défiance des marchés face à un manque de crédibilité du gouvernement sur sa capacité à prendre des engagements à moyen terme. Et d'ici dix-huit mois, la plupart des dirigeants politiques européens vont voir leur position remise en question par des élections, sachant qu'ils portent aujourd'hui des projets politiques souvent différents, tension budgétaire aidant, de ceux qu'ils défendaient lors de leur accession au pouvoir.

Le principal indicateur à suivre n'est pas le taux d'endettement d'un pays mais plutôt la capacité à financer les prochaines échéances de remboursement. Il faut combattre l'idée reçue selon laquelle la dette est perpétuelle : elle a une durée moyenne de sept ans, ce qui implique de trouver des solutions de refinancement chaque année sur des montants dépassant les cent milliards d'euros. Notre pays sera d'ailleurs, à partir de 2013 et jusqu'en 2020, le premier émetteur au monde de dette en euros. Ceci accentuera la nécessité de donner des garanties aux marchés sur du long terme. L'ancien ministre est ainsi favorable à l'inscription de la règle d'or, visant à encadrer la trajectoire budgétaire de l'Etat, dans la Constitution. Selon lui, l'horizon 2018-2020 est un objectif raisonnable d'atterrissage budgétaire pour la France : il existe des solutions, mais la situation économique difficile va perdurer. Il faudra aussi trouver des moyens de réduire les dépenses publiques et de générer de nouveaux revenus. Une piste à étudier est celle des privatisations, dont aucune n'a eu lieu depuis 2007. En particulier, **l'Etat doit mettre à profit sa capacité à vendre du temps long**, comme dans le cas des concessions. Ces dernières favorisent par la même occasion l'émergence d'acteurs privés de premier ordre, capables non seulement de rivaliser avec la concurrence étrangère mais également de financer au travers de Partenariats Public-Privé les grands projets d'infrastructure à venir, que l'Etat n'a plus les moyens de s'offrir par lui-même.

**Eric Tirlemont**

Associé - Kurt Salmon  
eric.tirlemont@kurtsalmon.com

**Jean Pujol**

Manager - Kurt Salmon  
jean.pujol@kurtsalmon.com