

Consommer, distribuer et produire en 2010.

La création de valeur dans l'économie du XXI^e siècle

de Xavier Dalloz, Olivier Gérardon de Vera, André-Yves Portnoff

L'enjeu stratégique est trop important pour ne relever que des seuls techniciens car, lorsque les problèmes d'ordre technique seront résolus, de nouveaux scénarios d'échanges s'ouvriront.

Les technologies se retrouvent ainsi au cœur des entreprises, et en particulier dans le cadre des échanges avec leurs partenaires. C'est dans ce contexte que **Gencod EAN France** a développé son expertise en matière de standards internationaux, éléments incontournables des stratégies d'entreprises.

Cet ouvrage a pour ambition de mettre en perspectives les éléments clefs de décision, pour la construction d'organisations efficaces générant des modèles économiques viables.



Xavier Dalloz est responsable de *Xavier Dalloz Consulting*, cabinet de conseil spécialisé dans le suivi des technologies de l'information qui vont transformer la façon dont on fait les affaires et y redessiner les forces concurrentielles, notamment Internet, Intranet, le commerce électronique et le multimedia. Xavier Dalloz est un spécialiste international de la prospective des technologies de l'information notamment de leur insertion dans la stratégie des entreprises.



Les débuts de la carrière professionnelle d'**Olivier Gérardon de Vera** le conduisent de la vente aux études de marché. En 1976, il crée INTERCOR Études, société spécialisée dans les panels de magasin puis rejoint SECODIP comme directeur général adjoint. Après la fusion de l'entreprise avec la société américaine IRI, Olivier Gérardon de Vera en devient, en 1995, le vice-président. Président d'honneur de Syntec Conseil. Il a écrit, seul ou en collaboration, des articles, études et ouvrages dont *Quand les gondoles changent de tête* (éditions Liaisons – sept. 1998).



André-Yves Portnoff est consultant, chercheur en prospective et conduite du changement technologique et humain. Co-auteur du *Rapport sur l'état de la technique* (1983) et de *la Révolution de l'intelligence* (1985), premiers ouvrages qui expliquent en France l'économie de l'immatériel. Créateur et directeur de la rédaction de la revue prospective *Sciences & Techniques* (1979-1992). Directeur de recherche associé à *Futuribles International*.

prix : 65.60 ff / 10 €

Consommer, distribuer et produire en 2010.

La création de valeur dans l'économie du XXI^e siècle

de **Xavier Dalloz**
Olivier Gérardon de Vera
André-Yves Portnoff

Consommer, distribuer et produire en 2010.

La création de valeur dans l'économie du XXI^e siècle

de **Xavier Dalloz**
Olivier Gérardon de Vera
André-Yves Portnoff

Table

Avant-propos **7**

1 Horizon 2010 : Valoriser les ressorts du changement

L'immatériel ressource critique **12**

- Les mutations déstabilisent les leaders
- Des nœuds de communication production-distribution
- Les innovations déterminantes portent sur des concepts
- Progrès technique et individualisme imposent l'économie immatérielle
- Les produits matériels valent par l'immatériel qu'ils incorporent
- La logique de partenariat
- ... et de conviction

L'accélérateur internet **20**

- Huit conséquences majeures de la chute des coûts de transaction et de coopération
- Des citoyens-consommateurs critiques et exigeants
- La création de valeur par l'écoute et l'implication
- ... par la personnalisation
- ... par le partenariat
- ... et l'innovation

Des organisations et des managements innovants **28**

- Des technologies de collaboration
- Nouvelle intermédiation : exemples de places de marché...
- ... et système d'information extraverti
- Exploiter l'économie de l'immatériel
- La valeur par la mobilisation des compétences

Le standard, catalyseur des ré-intermédiations **36**

- Les standards nécessaires à une économie en réseaux
- L'avantage des standards ouverts
- Les systèmes de codification ouverts
- Deux facteurs vont imposer la traçabilité
- Les conditions de la traçabilité
- Le principe de précaution en première ligne

2 Quatre dimensions du changement

Les nouvelles technologies, moteur d'un nouveau modèle économique **44**

- Les conséquences d'un progrès scientifique et technique constant
- Mondialisation et interdépendances des marchés et des idées
- Les performances de la loi de Moore
- Le contenu est devenu séparable de la forme
- L'offre d'échanges d'Internet
- La chute spectaculaire des coûts de transactions
- Les différentes tendances des réseaux de partenaires

La nouvelle dimension de l'information pour l'acte de commerce **54**

- Six tendances du système d'information des entreprises
- Des systèmes d'information adaptés aux nouveaux comportements
- La dimension de service dans les produits
- Deux scénarios de types de consommation

La nouvelle rupture offre/demande **66**

- Les répercussions des nouveaux comportements dans la consommation
- Les ruptures engendrées par ces nouveaux comportements

Le nouveau modèle économique **74**

- L'extension de la sphère marchande
- L'économie rapide, économie connectée
- L'économie de l'implication
- Valeurs, métiers et compétences

Pour conclure **82**

Avant-propos

L'économie est aujourd'hui complexe, locale et globale. Dans ce contexte :

- *Les décideurs sont en permanence écartelés entre le futur immédiat du "Forecast" et le lointain si proche du plan à moyen terme.*
- *La confusion croît entre ce qui rassure - la technique des métiers - et ce qui inquiète - la nouvelle technologie -.*
- *Les arbitrages quotidiens et nécessaires tiennent souvent lieu de stratégie financière.*
- *Les repères et autres fondamentaux de l'économie deviennent flous au gré des pensées successivement uniques.*
- *Les consommateurs se veulent à la fois individus et reliés, assurés tous risques et quêteurs d'aventures.*

Ces contradictions, ce bouillonnement des idées, le côté de plus en plus éphémère des certitudes sont les signes d'une véritable évolution. On verra que son importance est comparable par ses conséquences à celles qu'ont connues, au cours du siècle écoulé, l'industrie, les transports, l'image ou le commerce, mais en plus vite. Ceci signifie qu'aucun décideur ne peut faire aujourd'hui l'économie d'une véritable réflexion sur ces mutations.

Il ne s'agit pas d'une connaissance culturelle ou d'une construction séduisante de l'esprit mais de l'acceptation tranquille et lucide de bouleversements en cours. Pour cela, il faut métaboliser les changements technologiques, sans s'arrêter aux techniques. C'est seulement ainsi qu'il sera possible de devenir acteur de la transformation, plutôt que de la subir car, elle, elle est inéluctable.

Le texte qui est proposé au lecteur s'intitule : Consommer, distribuer et produire en 2010 ou la création de valeur dans l'économie de l'immatériel.

Tous les objets, biens ou services que nous utilisons sont chargés à la fois de symboles et d'imaginaire, ce qui confère au réel de l'immatériel. La publicité, et également la rumeur, utilisent cette relation. Quand, notamment pour des produits de grande consommation, on constate que certaines marques ont un privilège et

d'autres un déficit, et que ceci est déterminant pour leur part de marché, on rend précisément compte d'une valeur. Quand Danielle Rapoport évoque aux dernières Assises du Commerce la "VIA" (ou "Valeur Immatérielle Ajoutée" pour le commerce), lorsqu'elle insiste sur les nouvelles dimensions nécessaires dans la relation Commerce/Consommation, elle parle aussi de valeur supplémentaire. Les pouvoirs publics ne s'y sont d'ailleurs pas trompés en créant la TVA !!!

Dans ces conditions, où est la nouveauté quand nous parlons de la création de valeur dans l'économie de l'immatériel ? Les ressources critiques ne sont plus physiques, donc limitées. Elles correspondent désormais à tout ce qui permet aux hommes de créer, de construire des relations. Elles sont illimitées mais l'explosion des connaissances a pour contrepartie de mettre fin aux rêves d'autarcie de l'intégration verticale des entreprises et des métiers. Ceci fait du partenariat l'exigence majeure pour la réussite économique entre acteurs libres.

Dans la nouvelle économie, l'immatériel n'est plus seulement lié à un objet, un service ou un bien mais aux multiples relations qui s'établissent naturellement sur la toile générant par elles-mêmes une croissance exponentielle de valeur. Cette mise en réseaux est constitutive d'un changement sans précédent. La création de valeur est plus que jamais transversale et multidimensionnelle.

1

Horizon 2010 : Valoriser les ressorts du changement

- La nouvelle économie des réseaux dans laquelle nous entrons correspond à une mutation durable qui modifiera radicalement les métiers, les marchés et les modes de management des organisations.
- Loin d'être un mouvement conjoncturel, elle a d'autant plus d'importance qu'elle amplifie et accélère une révolution encore plus profonde, l'avènement de l'économie immatérielle.
- La nouvelle donne numérique constitue à la fois un défi pour les champions actuels et une puissante opportunité pour eux comme pour de nouveaux entrants.
- Le fonctionnement de l'économie *poussée* par l'offre coûte plus cher que celui de l'économie tirée par le client.
- L'identification précoce de la nature et de l'étendue des enjeux pour innover constituera un avantage compétitif décisif pour les entreprises.

L'immatériel ressource critique

Nouvelle économie, société de l'information, de la connaissance, économie des réseaux, entreprise virtuelle, désintermédiation, bulle spéculative, les mots se multiplient comme autant de slogans souvent contradictoires. Pourtant, derrière ce bruit quotidien, la réalité appelle des décisions opérationnelles résolues : nous vivons une rupture plus forte qu'il n'y paraît ; nous n'en sommes qu'aux prémices d'une mutation historique - l'avènement de la société immatérielle - qui dépasse de beaucoup le seul phénomène Internet mais auquel les réseaux numériques impriment une formidable accélération.

L'économie de l'immatériel va profondément modifier la manière dont nous créons des produits, des services et dont nous les distribuons. En fait, tout change ou devra changer : les clients, les structures des entreprises et leur culture. Nous n'avons encore rien vu. C'est bien pourquoi il s'agit à présent d'identifier des stratégies pertinentes pour la décennie à venir.

Les mutations déstabilisent les leaders

Comme le démontrent toute l'histoire de l'industrie et celle de la distribution, chaque mutation de grande ampleur remet en cause les positions acquises

- voire l'existence - des entreprises leaders. La perception précoce des nouveaux concepts porteurs est vitale.

- Premier aciériste mondial, US-Steel a disparu de son secteur pour ne pas avoir compris à temps le passage des hauts fourneaux à l'acier électrique.
- IBM n'a jamais retrouvé sa position hégémonique parce qu'il a sous-estimé la révolution de la micro-informatique.
- DEC vient de perdre son indépendance pour le même motif.
- Apple a failli mourir parce qu'il s'est isolé dans une logique de standard propriétaire qui l'a marginalisé.
- De même la grande distribution a subi de façon ininterrompue des bouleversements de ses positions dominantes dus aux mutations économiques, sociologiques et techniques successives.
- Nokia a pris une position de leader en téléphonie parce que ses concurrents classiques n'ont apprécié que quelques années plus tard l'ampleur sociologique du phénomène des portables.

Des 500 premières entreprises classées par Fortune en 1970, il n'en restait plus que 200 en 1991. Les grandes entreprises disparues du palmarès en deux décennies s'étaient pourtant senties légitimement protégées par leurs atouts.

Elles disposaient de marques, de brevets, de recherche de qualité, du talent de leurs dirigeants et cadres supérieurs ; leurs actifs, leurs parts de marché et leur puissance financière étaient impressionnants. Rien de tout cela n'a suffi à les préserver du déclin ou de la disparition.

Mutations technologiques et innovations en distribution

	technologies	distribution généraliste	distribution spécialisée
		magasins de proximité	
fin XIX ^e	chemin de fer	grands magasins : <i>Sears</i>	
XX ^e	Poste	VPC : <i>Ward's</i> (arrêt 1985) <i>Sears</i> (arrêt 1993)	<i>La Redoute</i> , <i>Trois Suisses...</i>
1960	Auto	Grandes surfaces	
1970	Caisses informatisées	Essor des grandes surfaces	Magasins de quartier : valeur ajoutée par horaires, proximité ou luxe
70/80	Auto	Centres commerciaux périphériques	Chaines sur segments de marché : <i>GAP</i> , <i>Toy R Us</i> , <i>Décathlon...</i>
1980	Télécom et informatique	Synergie fournisseurs/ grandes surfaces : <i>Wal-Mart</i>	
97/2000	Informatique communicante	Portails généralistes : <i>Yahoo!</i> Centres commerciaux électroniques	<i>Autobytel</i> , <i>Dell</i> Portails spécialisés « Click & Mortar »
	Outils de navigation et personnalisation		Communauté verticales Portails spécialisés Communautés d'acheteurs

Aujourd'hui, d'autres leaders dominent l'industrie et les services dans le monde. Ce sont les grandes marques aux noms prestigieux connus de tous : aux Etats-Unis, Coca-Cola, General Electric, General Motors, Walt Disney... ; en France, Alcatel, Danone, l'Oréal, Renault, Total... Or tous ces champions de leurs catégories sont à la merci de nouveaux venus qui, la veille encore, n'existaient pas. Les empires en apparence les mieux établis peuvent se retrouver rapidement déstabilisés, voire détruits, comme l'empire romain l'a été par les Barbares... Et la vitalité de ces derniers ne cesse de se renforcer !

Des nœuds de communication production-distribution

Un bon exemple de Barbare ayant réussi à détrôner des empereurs est Wal-Mart, déjà cité plus haut. Cette petite entreprise régionale s'est développée, masquée, en parallèle avec les grands supers américains. Elle s'est implantée à travers une offre de marchandises générales et de textile, ce qui l'a amenée à comprendre avant tout le monde l'importance des flux d'information pour accroître la rotation des stocks. Utilisant au mieux l'informatique, Wal-Mart a su repenser le processus de la chaîne de vente dans sa globalité, tandis que les autres distributeurs alimentaires continuaient à améliorer séparément chaque étape du processus de productivité. Wal-Mart est ainsi devenu en moins de dix ans le leader mondial de la distribution. Il est parvenu à constituer un nœud de communication qui fait travailler ensemble le monde industriel et celui de la distribution en les amenant à parler le même langage.

Cette communauté distribution-production exploite en commun les données remontant de la clientèle, ce qui permet la meilleure adaptation de l'offre, au moindre coût, par la synergie des compétences dans un jeu gagnant-gagnant. Wal-Mart a imposé un nouveau modèle fondé sur la collaboration et le partenariat. Ce modèle va servir d'exemple aux entreprises gagnantes des années à venir.

Cependant il n'y a aucune fatalité. Wal-Mart le démontre. Parce qu'il a su innover, il a réussi à demeurer très compétitif face à d'autres Barbares : les grandes surfaces spécialisées. Celles-ci, en revanche, ont fait souffrir les généralistes non innovants, tout comme Intel, Microsoft et Compaq, chacun dans leur domaine, ont mis en difficulté IBM, l'empereur omniprésent dans le champ de l'informatique.

Les innovations déterminantes portent sur des concepts

Les empires, pas plus que les autres entreprises nées avant l'explosion d'Internet, ne sont a priori condamnés ! Il est remarquable de ce point de vue que les entreprises les mieux mises en vedette par leurs foudroyants succès - comme Wal-Mart, Dell et Cisco - se soient développées au départ sans exploiter Internet. Ce sont bien des entreprises du *monde réel*, en *briques et mortier*, selon l'expression américaine. Toutes les trois ont misé à fond sur l'informatique communicante, devenant des virtuoses des extranets et, pour les deux dernières, d'Internet également. Mais leur ascension a commencé en utilisant des techniques plus classiques, au service de concepts stratégiques innovants. Les entreprises ont exploité les techniques au fur et à mesure qu'elles devenaient disponibles et pertinentes.

Ce constat doit être analysé par les champions actuels : ils gardent toutes leurs chances de pérennité et de prospérité, notamment s'ils réussissent à établir des synergies fortes entre les mondes réels et virtuels. Les acteurs gagnants seront ceux qui sauront, quelles que soient leur taille et leur ancienneté, s'appuyer sur les nouveaux concepts porteurs et renoncer aux anciennes règles du jeu tombées en désuétude.

Progrès technique et individualisme imposent l'économie immatérielle

Deux facteurs ont déclenché l'entrée dans cette nouvelle économie : le progrès technique incessant et la montée en force dans la société des valeurs d'individualisme, de libre-arbitre et d'épanouissement de la personne humaine.

Le progrès technique permanent et la mondialisation des concurrences imposent sans cesse la recherche de l'innovation et de l'amélioration de la qualité. Les problèmes à résoudre sont donc toujours plus complexes. Heureusement, l'explosion des connaissances disponibles permet de faire face à cette complexité, car le réservoir des ressources critiques est devenu inépuisable : ces dernières ne sont plus des biens physiques nécessairement finis, des produits du sol et du sous-sol mais de la créativité, de l'intelligence, et des connaissances.

Nous ne risquons plus de pénurie durable du côté des ressources critiques, contrairement à ce que l'on craignait encore récemment. Pas plus que nous ne risquons de manquer de débouchés, dans le long terme, car les marchés, eux aussi, ne risquent plus de saturer. Ils correspondent aux désirs infinis de l'homme dans sa diversité et ne sont plus limités à ses besoins matériels basiques.

Les produits matériels valent par l'immatériel qu'ils incorporent

On continue naturellement à produire et consommer des biens ayant un support matériel. Mais ce support peut changer sans que soit modifiée la nature du service apporté, comme l'ont montré le passage brutal du disque microsillon au CD et l'arrivée des téléchargements du type MP3 : il s'agit toujours de réservoirs à musique, seuls les supports sont différents. La valeur des produits matériels tient entièrement aux services qu'ils procurent grâce à l'immatériel de plus en plus massivement inclus dans la matière. Cet immatériel, ce sont de la créativité, des connaissances, du savoir-faire, mais aussi et surtout du savoir écouter... sans lesquels, le silicium des puces ne vaudrait pas plus que du sable.

Le poids de l'immatériel incorporé dans les produits vaut également pour le commerce. Danièle Rapoport a mis en évidence ce qu'elle appelle la VIA ou Valeur Immatérielle Ajoutée¹.

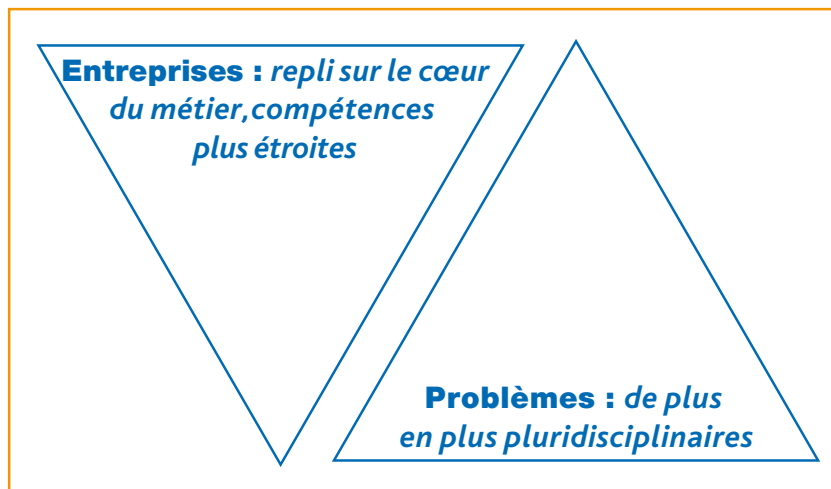
La logique de partenariat...

Ces constatations ont des conséquences opérationnelles directes sur les organisations et les stratégies viables. Une logique de partenariat s'impose à tous les niveaux, entre personnes, entre équipes, entre organisations. Non pas pour des motifs moraux mais pour une raison pratique simple : plus personne, plus aucune entreprise ne peut prétendre, sans folie, à l'autarcie et à maîtriser seule les compétences indispensables à la production d'un objet ou d'un service quelconque.

¹- cf Daniele Rapoport aux Assises du commerce..

Comme le démontre l'industrie automobile, toutes les entreprises sont devenues peu ou prou des assembleurs, des orchestrateurs de compétences, des leurs propres et de celles de leurs partenaires. L'intérêt objectif des partenaires est que chacun fasse des bénéfices suffisants pour entretenir son excellence, puisque celle-ci profitera à tous. Il y a dans l'économie libérale une solidarité de fait relayée par une profitabilité mutuelle.

La complexité impose le partenariat.



Construction de la compétence collective par le partenariat interne et externe, nouveau métier d'orchestrateur

... et de conviction.

On est passé d'une logique de contrainte à une logique de conviction : il s'agit de convaincre les meilleurs partenaires potentiels à collaborer avec nous, les meilleurs talents à travailler chez nous, tout comme nous avons besoin de convaincre des clients potentiels sollicités par le monde entier. Ces clients ont des aspirations de plus en plus immatérielles. Les besoins de base sont résolus dans les pays industrialisés et banalisés par le progrès des techniques. Les clients les considèrent comme un dû. Leur choix va se porter sur les produits et les services qui leur proposent un sens, un mode de fonctionnement ou de vie auxquels ils peuvent ou veulent souscrire. Ils vont exiger de plus en plus du sur mesure, de l'immédiat dans une société de l'impatience et du libre-arbitre.

L'accélérateur Internet

Toutes les tendances décrites précédemment étaient déjà fortement à l'œuvre il y a deux décennies. L'une de leur conséquence a été d'une part la défaite du fordisme face au toyotisme, qui s'est traduite par la longue crise de l'industrie automobile américaine bousculée par les Japonais jusqu'à ce qu'elle accepte de profondes transformations. Mais presque personne ne percevait la nature et l'ampleur de cette mutation de l'immatériel. Or son impact se trouve à présent brutalement amplifié par l'essor d'Internet et des réseaux numériques. Ceux-ci sont en effet les véhicules de l'immatériel sous toutes ses formes : informations, connaissances, images, émotions. Ils renforcent à la fois les exigences du marché et les possibilités techniques et économiques de le satisfaire.

Huit conséquences majeures de la chute des coûts de transaction et de coopération

L'électronique multiplie par un facteur cent les performances de traitement de l'information à prix constant en l'espace de dix ans ; le prix de revient des télécommunications ne cesse de baisser. Ces deux facteurs entraînent une chute drastique des coûts de communication et des transactions et donc des conditions de coordination et de coopération à distance.

Les conséquences sont nombreuses et toutes majeures, tant du côté des organisations de production et de distribution, que du côté des consommateurs et de la société civile :

- Les coopérations mutualisent ressources et compétences, réduisent les investissements nécessaires pour chaque acteur et entraînent donc des croissances plus rapides par le raccourcissement du temps de retour.
- Ces facilités de coopérations réduisent l'impact des distances et élargissent au monde les bassins de chalandise.
- L'accélération des échanges d'informations autorise des gestions en flux de plus en plus tendus qui permettent une diminution des stocks et des charges financières y afférant.
- Le partage d'informations et la synergie de compétences amont/ aval permet de concevoir plus vite, de façon mieux ciblée, et de réduire ainsi les pertes dues à de mauvaises réponses.
- Les outils numériques analysant de grandes masses d'informations on peut, pour la première fois, personnaliser la relation avec chaque client, quel que soit leur nombre, et proposer du sur mesure, co-crée avec l'utilisateur, ceci dans des conditions économiques viables. Chaque client isolé peut être relié à une somme de clients identiques constituant ainsi une réponse économique.
- Les compétences et les talents peuvent être mobilisés plus vite et mieux à l'intérieur et en dehors des organisations.
- Les clients, tant professionnels que grand public, deviennent des partenaires actifs : ils peuvent comparer l'offre, se concerter, se coaliser plus aisément. Un nouveau consumérisme émerge.
- La notion de communauté d'intérêts se développe, tant du côté de l'offre que de la demande.

On est donc bien entré dans une économie marquée par la rapidité, où l'information est quasi instantanée.

1- Philippe Lemoine, "plus vite avec le commerce électronique". *Le Monde*. 30/05/98.

Des citoyens-consommateurs critiques et exigeants

On voit déjà les signes de l'émergence d'un nouveau consumérisme dans l'esprit d'un *Que choisir* numérique et planétaire : Internet l'induit en permettant aux clients de se relier et de s'informer de mieux en mieux, de comparer non plus trois boutiques en quelques heures mais des centaines d'offres en quelques clics, dans le monde entier.

Le citoyen-consommateur va prendre l'habitude de rechercher sur différents sites de l'information, des services, des produits, et d'entrer dans une logique consumériste de comparaison.

Or cette approche, beaucoup plus aisée dans le monde virtuel que dans le monde réel, va sans cesse être facilitée par de nouveaux progrès, par leur exploitation beaucoup plus ergonomique et conviviale.

On va réellement disposer d'outils de recherche en langage naturel et d'agents intelligents, c'est-à-dire de logiciels spécialisés faisant automatiquement des comparaisons de prix et de services pour les livres, les CD, les voitures, les PC, les chaînes hi-fi... jusqu'au jour où chaque internaute disposera de son propre robot informatique programmé selon ses vœux.

La chute des coûts de communication et de coordination va rendre beaucoup plus aisées et efficaces les coalitions de citoyens-consommateurs et donc les pressions sur l'offre. On verra ainsi se créer et se développer très vite des organisations multinationales de consommateurs s'opposant aux multinationales du commerce et de l'industrie.

On est très loin du marketing historique. Les entreprises vont de plus en plus devoir négocier avec ces entités qui ne seront pas des lobbies au sens classique du terme mais des représentants de la demande capables d'influencer, par leurs nouveaux pouvoirs, la politique commerciale des fournisseurs.

La création de valeur par l'écoute et l'implication...

Les mêmes évolutions techniques entraînent également la possibilité d'exploiter les immenses masses d'information désormais disponibles en aval : on peut ainsi analyser les tendances du marché, les suivre en temps réel, mieux encore, donner réellement la parole au client et lui permettre de devenir prescripteur, co-créateur, ordonnateur de la production et de la distribution des services ou produits qu'il commande.

Pendant deux décennies, on a dit que le client était le vrai patron des entreprises, aujourd'hui il est possible et rentable de traduire en une réalité de slogan *l'entreprise orientée client*, dès lors qu'elle est irriguée par un système d'informations lui aussi tourné vers l'extérieur.

Les entreprises gagnantes seront celles qui auront su valoriser au mieux et au plus vite les informations venues du terrain et les demandes du client pour les traduire très rapidement en services ou produits, tout en réduisant au maximum les stocks et les délais.

Etre capable de ne produire qu'après avoir vendu en valorisant le sur mesure est dès lors un objectif réaliste pour nombre de secteurs. Cet objectif est déjà atteint par certaines entreprises très prospères comme Dell ; il devra être décliné de différentes façons, pour tenir compte des contraintes de chaque catégorie de produits. Mais les impératifs de rapidité, d'agilité, d'anticipations s'imposeront partout. Certains industriels de l'automobile l'ont bien compris et ont pris une avance sensible en la matière. Le prouvent les réorientations stratégiques de Ford et de Renault. L'économie poussée par l'offre coûte plus cher à gérer que celle tirée par le client ; elle sera donc marginalisée dans nombre de secteurs, notamment dans ceux des services et des produits d'équipement. L'application sera probablement très différente dans les produits de grande consommation.

... par la personnalisation

Le sur mesure semblait réservé à des niches dans le luxe, et l'industrialisation s'est développée en imposant la contrainte de la série à la fois à elle-même et au consommateur. Le paradoxe de cette organisation restée très fordienne était d'obliger le consommateur soucieux de ne pas trop attendre de renoncer à certaines caractéristiques souhaitées. Simultanément, le producteur ne pouvait valoriser complètement ses investissements et sa production, dans la mesure où cette dernière ne correspondait pas rigoureusement à la demande réellement exprimée. D'où les stocks, les invendus, les prix cassés. Aujourd'hui, il devient possible de commander la fabrication, non plus selon les prévisions des commerciaux mais selon les commandes effectives des clients terminaux, ou du moins, pour les produits de grande consommation, en fonction des ventes suivies en temps réel.

L'une des conséquences de la production ciblée sur des demandes réelles sera la réduction du poids financier des stocks. On estime qu'aux Etats-Unis l'ensemble des entreprises intervenant dans le secteur du commerce de détail finance 1.000 milliards de dollars de stock pour réaliser un chiffre d'affaires total de 2.400 milliards de dollars. La mise en place de procédures permettant de mieux faire collaborer les différents acteurs de la chaîne de la valeur ajoutée doit permettre d'économiser rapidement 200 milliards de dollars de stock. Rappelons que dans le modèle ECR (Efficient Consumer Response), la logistique, c'est-à-dire, entre autres, la gestion des flux, représente environ 50 % de l'amélioration de la productivité résultant de la mise en place de ce processus.

Ces économies tangibles et mesurables ne doivent pas faire oublier l'essentiel : l'offre renouvelée par la personnalisation permet de construire de nouvelles relations avec le client, d'inventer de nouveaux produits et services, de nouveaux marchés rémunérateurs et durables. Il ne faut plus raisonner sur des pratiques d'hier mais en termes d'économie de conquête de nouveaux territoires par l'innovation !

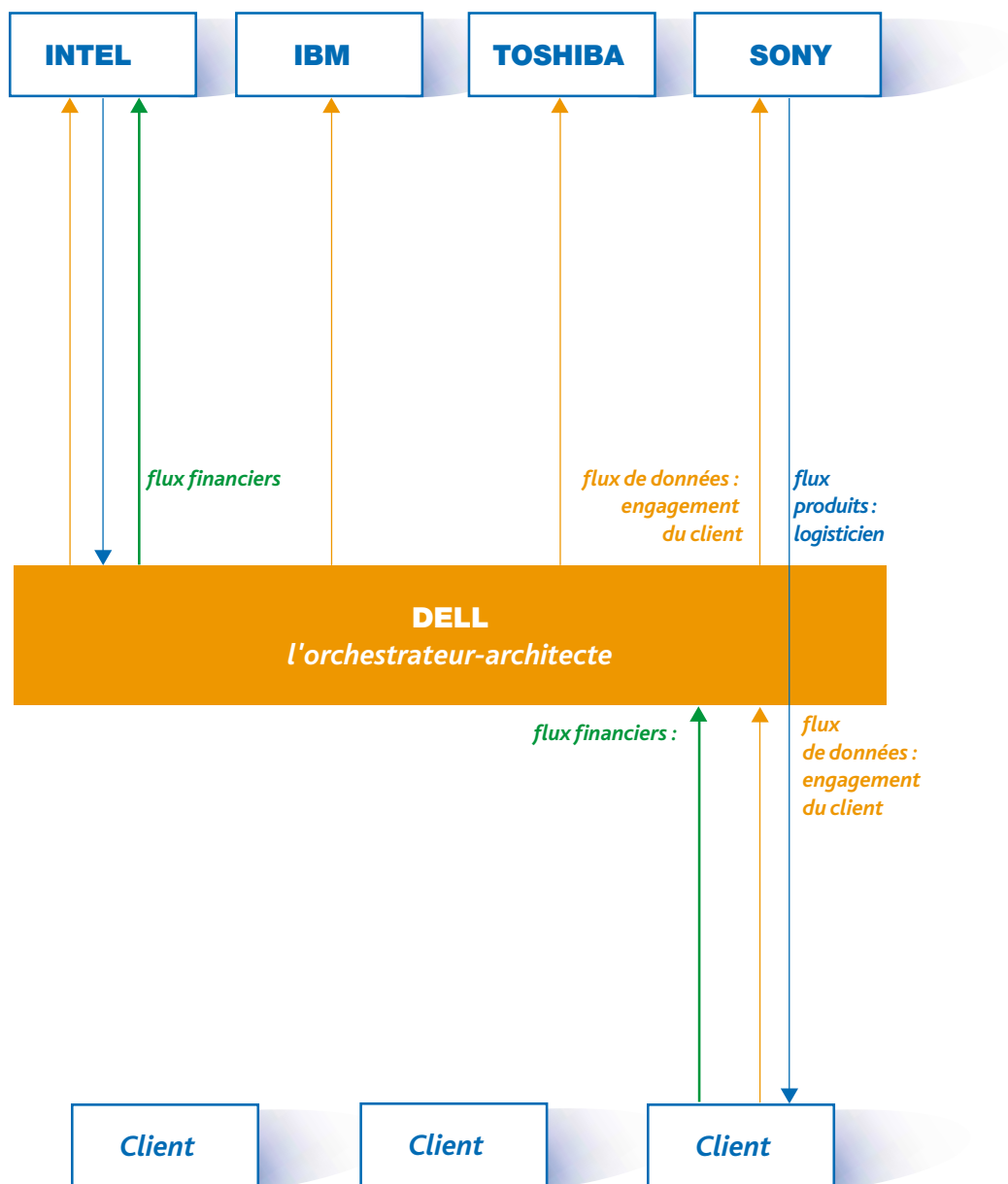
...par le partenariat

Ces perspectives, ne l'oublions pas, sont déjà des réalités industrielles et financières pour des entreprises pionnières comme Dell et Cisco. La formidable montée en puissance et les revenus élevés de ces deux sociétés illustrent la puissance des concepts sur lesquels elles ont fondé leur succès.

A la différence d'un Amazon.com, Dell a ainsi pu faire croître ses revenus de près de 60% par an avec des profits élevés, dans un domaine, la micro informatique, où les champions d'hier, IBM en tête, perdaient souvent beaucoup d'argent. L'origine de cette réussite est connue : la vente directe commandant tout le processus de production et de livraison : une organisation rapide avec une articulation forte gérée électroniquement entre les trois flux de données, de produits et d'échanges financiers ; un partenariat poussé entre les fournisseurs amont et Dell, assembleur et orchestrateur de l'ensemble. Le résultat : des stocks de cinq jours lorsque ceux de Compaq étaient encore dix fois plus lourds, une entreprise légère, avec des effectifs et des investissements cinq fois inférieurs à ceux qui auraient été indispensables dans des organisations classiques intégrées comme celles d'IBM, Compaq ou encore Hewlett-Packard.

Notons un élément essentiel de ce modèle : il repose sur la confiance raisonnée que Dell a su construire entre lui-même et ses fournisseurs partenaires qui sont pourtant, pour la plupart, des concurrents majeurs, puisque, eux aussi, producteurs de micro-ordinateurs : IBM, Sony, Toshiba. Dell préfère gagner avec ses concurrents plutôt que perdre avec eux. Il n'hésite pas pour cela à partager l'information que d'autres considèrent confidentielle : celle qui remonte des clients.

Le modèle Dell



...et l'innovation

Cisco témoigne lui aussi de l'importance du partage comme outil stratégique de conquête d'un marché. Il se comporte comme si les clients faisaient partie de son entreprise et partage avec eux son savoir-faire, tout en incitant fortement le réseau de ses distributeurs à agir de même. Il crée ainsi avec ses clients une intimité qui lui fournit une connaissance unique de leurs problèmes, d'où la pertinence de ses innovations. Il s'appuie sur une recherche très forte qui lui assure un niveau d'excellence et une supériorité nette sur tous les segments de marché où il pénètre et où il veut devenir rapidement leader. Cette supériorité le conduit à jouer à fond des capacités du réseau et à partager son savoir : il consolide ainsi sa relation avec les clients tout en imposant un niveau de service que ses concurrents sont incapables de suivre. En somme, il instaure un standard de prestation qui élimine ses rivaux.

Des organisations et des managements innovants

Par touches successives, on voit ainsi apparaître une nouvelle image de l'entreprise. Celle-ci devient progressivement un nœud de communication entre l'amont avec les fournisseurs et l'aval, avec les clients. Sa mission consiste à gérer de manière efficace les échanges d'informations et de marchandises. C'est à la fois un central téléphonique et une gare de triage. Grâce à l'efficacité de la gestion des flux, l'entreprise crée de la marge tout en vendant à un prix compétitif. Internet étant au centre de son dispositif économique, ces changements concernent le cœur même de la stratégie de l'entreprise.

Des technologies de collaboration

Naturellement, cette économie rapide ne peut fonctionner avec des entreprises cultivant l'isolement. Elle implique des partenariats poussés dans des réseaux multimétiers qui valorisent la mise en synergie de compétences complémentaires. Là encore, les technologies numériques apportent des outils inédits et irremplaçables car ce sont fondamentalement des moyens de collaboration. La chute du coût des transactions constitue une prime au partenariat puisqu'elle rend viables des réseaux étendus de collaboration se moquant des distances physiques. Les effets de taille se trouvent du coup remis en cause. L'analyse

des meilleurs *business plans* actuels montre que la valeur ajoutée se crée surtout dans les zones de mutualisation de moyens et de partages d'information aval.

Nouvelle intermédiation : exemple des places de marché...

Ces réseaux numériques ne suppriment pas les intermédiaires mais entraînent de nouvelles intermédiations : les intermédiaires qui resteront auront un rôle non pas d'écran mais d'aide à la transparence des marchés ; ils se maintiendront non pas en captant une part des marges mais en accroissant celles-ci en créant de la valeur ajoutée ou en améliorant la productivité des transactions, ce qui est l'un des objectifs des places de marché électroniques.

Ces *market places* qui se développent rapidement en ce moment sont tournées vers leur amont, quelles que soient leurs origines. Elles intègrent le plus simple et le plus complexe.

- Le plus simple : *l'e-procurement* est destiné à améliorer les approvisionnements par l'utilisation du réseau en élargissant le champ des fournisseurs ou des prestataires possibles et en exigeant d'eux qu'ils nourrissent une base de données comparative et actualisée d'informations techniques et financières. L'e-procurement peut alors relayer les appels d'offre en temps réel (enchères) mais aussi *benchmarker* les meilleures conditions.

L'enfant naturel de *l'e-procurement* est *l'e-purchase*. Cette dernière pratique doit être maniée avec beaucoup de circonspection afin d'éviter de contrevenir, à travers une cartellisation rampante, aux règles de la libre concurrence.

- Le plus compliqué : dès lors que dans la place de marché on cherche à améliorer la productivité des coûts administratifs et logistiques (gestion des flux et des stocks), on est amené à investir dans des architectures de systèmes complexes. Ces derniers vont nécessiter une assez longue période de rodage pouvant entraîner des déceptions ou des majorations de coûts importants. Dans cette application il existe incontestablement une logique économique compte tenu du chiffre d'affaires consolidé par les premières initiatives de la distribution et de l'industrie (pour GNX par exemple, 200 milliards de dollars).

Un niveau d'amélioration de 1 % seulement génèrerait 2 milliards de dollars ! Le tout est de veiller à ne pas se précipiter dans des montages si complexes que leurs dysfonctionnements absorbent tous les bénéfices escomptés. Les coûts de constitution des places de marché sont, en 2000, encore souvent énormes, supérieurs à 30% des chiffres d'affaire annuels escomptés, lorsque ceux-ci ne dépassent pas les 30 millions de dollars. C'est le signe de technologies encore immatures et d'organisations trop lourdes.

Des plates-formes d'échanges, commutateurs ou *hubs électroniques*, auront un effet bénéfique si elles sont conçues et exploitées comme facilitateurs de transactions dans une économie rapide qui impulse sa croissance par la réduction de tous les frottements stériles avec les consommateurs. L'un des points importants sera la numérisation systématique des catalogues selon des codes cohérents.

Cependant d'autres solutions techniques apparaissent autorisant des échanges *peer to peer* entre partenaires de même rang. Ces techniques inspirées de celles utilisées par Napster et Gnutella pour les échanges entre particuliers vont favoriser des réseaux de transaction hiérarchiques et transversaux entre entreprises.

Il ne faut pas en tout cas perdre de vue le rôle majeur du partenariat dans la génération de valeur : le partenariat correspond à des restrictions aux lois du marché entre des acteurs qui veulent et peuvent jouer gagnants-gagnants. Une perversion consisterait à exploiter les places de marché pour une mise en concurrence permanente de tous les fournisseurs, sans distinguer ceux, interchangeables, qui livrent seulement des produits basiques, de ceux qui apportent une compétence stratégique complémentaire. Ces derniers doivent être traités comme des partenaires dans une relation longue, sans quoi leur compétence sera mieux valorisée par des concurrents.

... et système d'information extraverti

Tous ces changements ne sont pas neutres et vont avoir un impact considérable sur les systèmes d'information des entreprises concernées. Actuellement, ceux-ci sont traditionnellement organisés pour optimiser le fonctionnement interne

de chaque fonction de l'entreprise comme le marketing, le commercial, la finance, la logistique... On a longtemps estimé que l'optimisation de chaque fonction devait permettre d'obtenir une grande efficacité globale de l'entreprise. Ce n'est malheureusement pas ce qu'on a observé. Il est pour cette raison nécessaire de repenser le système d'information des entreprises. Or, tant que celui-ci restera fortement centré sur l'interne, il ne sera pas efficace. Il faut donc l'orienter vers l'extérieur, vers les clients et les partenaires.

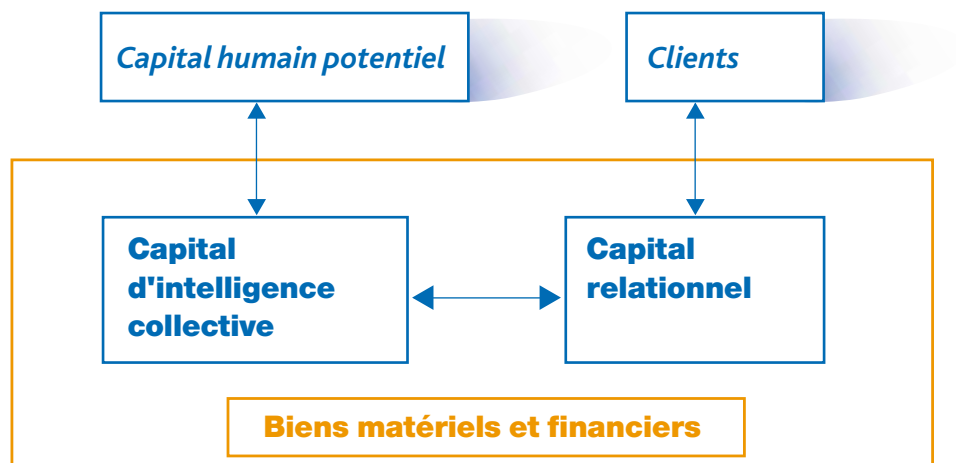
Un tel système d'information extraverti a l'avantage de valoriser les mines d'or sur lesquelles les entreprises dorment trop souvent. Cette façon de procéder leur permettra de mieux cibler leurs efforts commerciaux, d'adapter les offres aux attentes, d'améliorer la qualité des prestations offertes, d'augmenter l'impact des opérations promotionnelles, et de détecter les fraudes. Une amélioration globale des services marketing en résultera. Il sera ainsi possible de mieux comprendre le comportement des clients, d'apprécier de manière plus fine l'impact des différentes offres commerciales, de faire apparaître les liens entre les achats effectués et les caractéristiques des clients, et de proposer des offres personnalisées adaptées à des groupes limités de consommateurs.

Exploiter l'économie de l'immatériel

D'une façon générale, la construction de synergies efficaces doit constituer une obsession : avec qui collaborer pour établir une relation gagnants-gagnants ? La traduction de ce principe pour les entreprises du monde dit réel est, notamment, de rechercher des synergies entre la vente traditionnelle et la vente ou la présence en ligne. Le *clic and mortar* est assurément une voie très riche à explorer sous de très nombreuses formes pratiques, en particulier pour les produits à faible valeur faciale et dont le coût logistique est élevé par rapport au prix du produit.

Les synergies permettront également de composer des offres globales de service en basculant des logiques sectorielles, techniques, de marché ou de métiers, à la logique du consommateur, de l'utilisateur, du client. Le respect de cette logique de l'usage amène à agréger l'offre de plusieurs entreprises et métiers complémentaires.

Les composants immatériels du capital



A noter que le personnel et les clients ne font pas partie du capital, l'entreprise ne possède que la relation qu'elle réussit à établir avec eux.

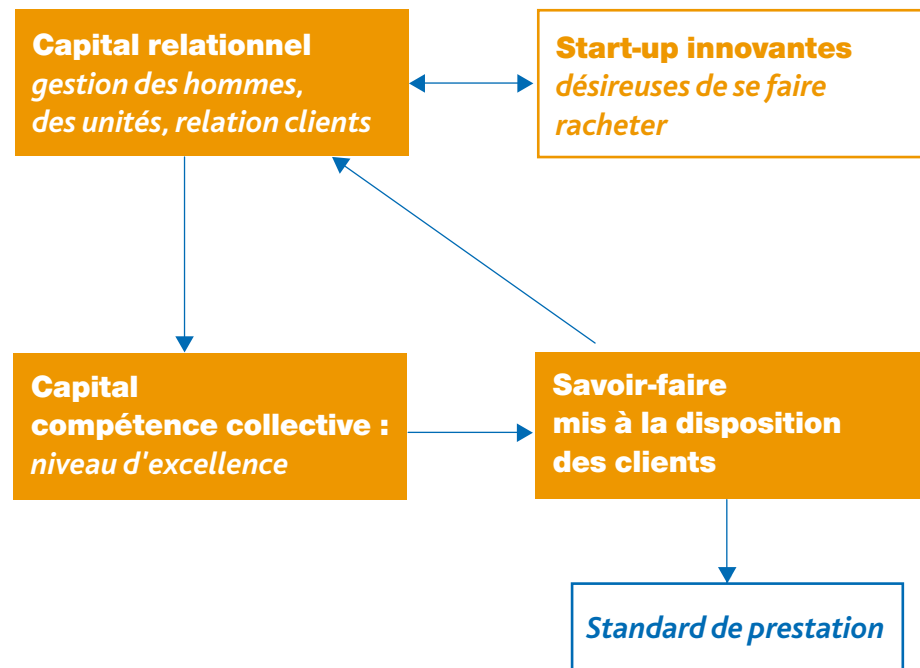
Ces communautés de l'offre seront à la fois horizontales et verticales, ce qui tranche bien des débats opposant les vertus de l'intégration verticale ou horizontale. Ceux-ci sont dépassés par la notion de partenariat. Les agrégateurs seront les vrais leaders de demain. On a observé que l'intégration verticale n'a d'effet positif sur la compétitivité de la filière que si la capacité des échelons amont reste inférieure à celle des échelons aval. Sinon, la nécessaire vente des excédents sur le marché incite, sauf politique très vigilante de la qualité, à privilégier les clients extérieurs au détriment de la production propre. Les échelons aval sont réduits au rôle de clients internes captifs. Une communauté bien orchestrée peut échapper à cet effet pervers si elle rassemble des partenaires responsables et conscients de leurs rôles respectifs dans la construction d'une offre de qualité.

Il ne faut pas non plus perdre de vue que nous sommes et demeurerons dans des situations évolutives. Le *bon* business modèle doit donc, lui aussi, être évolutif, être conçu comme un processus dynamique permettant l'expérimentation de formules successives et une progression par analyse des erreurs, capitalisation d'expérience et apprentissage.

La recherche de synergies vaut aussi, bien évidemment, avec les clients, et conduit à nouer des relations durables génératrices de rentes au lieu de se contenter de ventes occasionnelles. En ce sens, le *lien* entretenu avec le client est plus important que le *bien* échangé. Cette stratégie est gage de pérennité et de revenus supérieurs dans le long terme. Elle implique d'intégrer les propriétés très particulières de l'économie immatérielle où la gratuité peut être un atout rémunérateur, où le partage, y compris avec ses adversaires, peut se révéler essentiel pour le succès, où la valeur commerciale d'un produit ou d'un service innovant peut dépendre de la formation associée. Les nouvelles règles du jeu doivent être mises au service d'expansions durables.

Ce que nous venons de décrire participe de la consolidation du capital relationnel, l'un des deux éléments essentiels du capital d'une entreprise, non pas en termes comptables mais en termes de management stratégique. L'autre composant majeur est le capital humain effectivement disponible - l'intelligence collective - qui peut n'avoir que de lointains rapports avec la somme des compétences individuelles confondues trop souvent avec lui.

**Partenariat interne et externe et mutualisation créent la valeur ajoutée :
la réussite de Cisco**



Partenariat avec les distributeurs et les clients, construction de la compétence en s'appuyant sur le capital relationnel, construction de standards de prestation écartant les concurrents.

A noter que le personnel et les clients ne font pas partie du capital, l'entreprise ne possède que la relation qu'elle réussit à établir avec eux.

La valeur par la mobilisation des compétences

Outil de coopération, le réseau du système d'information doit permettre de construire rapidement une compétence globale au service des objectifs stratégiques de l'entreprise et d'ajuster cette compétence pour faire face à chaque nouveau problème et saisir chaque opportunité. Cela signifie rassembler les compétences là où elles se trouvent, à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise. Cela implique un management et une organisation résolument orientés vers la réactivité et la créativité plus que vers le contrôle, en choisissant la cohérence d'une stratégie partagée plutôt que l'uniformité d'une discipline imposée.

En un mot, le modèle pyramidal, hiérarchique, taylorien a vécu. Le centralisme empêche les décisions rapides, l'exploitation des savoirs tacites et des connaissances du terrain. La pyramide d'hier est antinomique avec les réseaux. Les entreprises qui voudront détourner l'informatique communicante pour en faire les outils d'un renforcement du centralisme se trouveront marginalisées par une efficacité moindre, des coûts plus élevés, une innovation plus lente, un gâchis de capital humain. Elles seront aussi marginalisées par la difficulté croissante qu'elles éprouveront à commercer et échanger avec les entreprises en réseaux. Dans ce contexte de profonds changements, les gagnants seront les entreprises qui auront montré que si les choix technologiques sont faits pour améliorer l'efficacité du système d'information, ils peuvent rapporter beaucoup à condition de voir loin et grand et de miser sur l'économie de l'immatériel. C'est une des conditions clé de la réussite.

Le standard, catalyseur des ré-intermédiations

Les standards nécessaires à une économie en réseaux

De toutes les observations de ce rapport, il découle clairement que les standards sont nécessaires à une économie en réseau.

- Parce qu'ils facilitent, simplifient, rendent moins coûteux et plus efficaces les échanges, notamment les coopérations, les standards constituent un catalyseur de l'expansion économique et une source majeure de valeur ajoutée.
- Parce que les mises en commun de ressources et les vrais partenariats créent de la valeur par synergie, les standards sont des outils de l'expansion économique qu'ils accélèrent.
- Parce qu'ils constituent aussi l'instrument de contrôle des marchés, voire la clef de monopoles, l'établissement de standards devient un objectif stratégique vital. La tentation est grande pour les acteurs les plus dynamiques de bâtir des monopoles en fermant des marchés par des standards propriétaires. Windows en est un parfait exemple.

L'avantage des standards ouverts

Nous pensons que les standards ouverts se révéleront, à terme, plus efficaces que les standards propriétaires. Ils permettent en effet de mutualiser l'énergie, la créativité, les ressources d'un plus grand nombre d'acteurs et entraînent donc une progression plus rapide des performances à moindre coût unitaire.

C'est ainsi que de très nombreuses équipes contribuent à faire avancer Linux et ses applications. Jadis, Apple s'est ainsi enfermé dans une stratégie anti-clonage qui l'a marginalisé. Dans un proche passé, AOL comme d'autres opérateurs ont été tentés de faire cavalier seul avant de se rendre compte que leur survie passait par l'ouverture sur Internet. Depuis, des opérateurs du téléphone mobile ont essayé de renforcer leur offre en créant des portails Wap fermés.

N'oublions pas que l'un des éléments du succès du Minitel en France tient au fait que la technologie des serveurs a été diffusée par l'opérateur téléphonique. Les places de marché électroniques auront un impact positif si elles sont conçues comme des plates-formes d'échanges ouvertes à de nouveaux acteurs, des hubs, et non des instruments de pouvoir. L'important, c'est de faciliter les échanges, pour passer de la notion de chaîne de valeur à celle de réseau à valeur ajoutée.

La communication dans l'économie en réseau implique aussi que l'on puisse suivre les objets dans les flux qui les mènent de la production à la consommation. Cette exigence de traçabilité correspond à un impératif technique, financier et commercial ainsi qu'à une obligation de société.

Les systèmes de codification ouverts

La controverse sur les intérêts respectifs de l'ouverture et de la fermeture des standards se retrouve à propos de la codification dans les bases de données qui peuvent, elles aussi, être plus ou moins ouvertes.

Complexité figée des idéogrammes face à l'universalité de l'alphabet

Les systèmes spécifiques et exclusifs de bases de données peuvent être comparés à des idéogrammes qui ont l'avantage d'exprimer la vision d'ensemble d'une

problématique et de concrétiser un concept. Cet avantage se solde par deux inconvénients :

- Le premier a trait à la difficulté de relier entre eux des idéogrammes différents parce qu'exclusifs.
- Le deuxième réside dans le fait que les concepts évoluant, de nouveaux idéogrammes sont nécessaires pour en rendre compte. L'analyse chronologique devient alors singulièrement complexe.

A l'opposé, les systèmes de données aisément communicants sont comparables à la démarche alphabétique. Chaque lettre n'est pas en elle-même porteuse de sens. Celui-ci dépend des associations effectuées entre les lettres. Ainsi tout est possible : de nouveaux assemblages peuvent exprimer de nouveaux concepts, sans pour autant que la matière première, la lettre, n'ait à changer. La souplesse de cette approche confère à ce système une véritable universalité.

Il en est de même pour les codifications qui identifient les transactions transitant par Internet. Elles opposent la codification logique (les idéogrammes) reposant sur des hiérarchies (arborescences), à celle dont la seule et unique vertu est d'être un support de communication.

La première donne une lecture aisée et immédiate des différents niveaux d'agrégats mais dans une représentation figée, alors que ni les produits ni les consommateurs ne le sont. Ce type de codification se trouve, par conséquent, rapidement confronté au problème du choix entre la pérennité et la représentativité de l'ensemble observé.

La seconde, parce qu'elle n'est pas construite sur une logique préétablie ne présente pas ce risque. En revanche, elle nécessite une mise à jour permanente, et quasi en temps réel, des attributs objectifs qui seuls permettront de construire des hiérarchies à géométrie variable, et ce sans perte des avantages d'un historique.

C'est donc seulement au code de communication que l'on peut attribuer la vertu d'*évidence*. Seul, il autorise chaque opérateur à créer la représentation des informations qui lui conviennent.

Caractéristiques des deux systèmes:

- Pour le premier basé sur les idéogrammes, on conçoit que des opérateurs souhaitent, chacun pour leur compte, se doter d'une organisation de données hiérarchiques exprimant leur vision commerciale et de marketing en phase avec les impératifs de gestion. Ces structures, parce qu'elles expriment une stratégie, se devront de rester appropriées.

Si plusieurs opérateurs veulent mettre en commun leurs efforts, il sera nécessaire d'écrire les tables de correspondance des idéogrammes deux à deux et, s'ils sont multiples, de créer une nouvelle arborescence des tables de correspondance.

- A l'inverse, la codification de communication qu'on peut comparer à un alphabet devient transversale au système approprié et autorise à chaque fois la mise en œuvre par l'exploitation des attributs objectifs d'une base *ad hoc* conforme à la communauté d'intérêt à créer.

On voit tout l'intérêt de cette démarche notamment pour régler de façon homogène les problèmes de traçabilité qui se poseront de plus en plus dans l'avenir. Il suffit alors de donner à chaque produit identifié par son code de communication un attribut objectif définissant l'étape de traçabilité. Sur ces attributs peuvent alors être construits des standards évidents et homogènes.

Deux facteurs vont imposer la traçabilité

Le développement des gestions de production en flux tendus, la recherche des réductions de stocks et surtout la mise en œuvre du modèle Dell d'activation de toute la filière amont par la commande du client terminal, rendent indispensable la parfaite maîtrise de la logistique. L'impératif est donc technique mais également financier, car ce modèle réduit les stocks et les en-cours, et par conséquent les immobilisations financières. L'intérêt commercial de la traçabilité peut être lié à des procédés de fidélisation automatisant le couponnage et mixant ventes physique et en ligne. Beenz.com a lancé, à la fin de l'an 2000, avec Unilever un tel procédé qui permet aux acheteurs de cumuler les points acquis

lors des achats de paquets de lessive dans les grandes surfaces avec ceux obtenus grâce à des transactions en ligne.

L'effet Othello est l'autre facteur qui oblige à identifier à tout instant la situation d'un produit et le parcours qu'il a effectué. L'économie de la confiance, tout comme l'économie de la vitesse, ont absolument besoin d'outils de repérage efficaces, donc de langages codifiés pour construire des bases de données. Là encore, un choix doit être fait entre ouverture et fermeture, en l'occurrence, entre systèmes fermés et systèmes ouverts.

Les conditions de la traçabilité

Pour que la traçabilité réponde à ce double objectif : protection du consommateur et rapidité, il importe que celle-ci fonctionne dans le sens amont/aval et inversement. Une anomalie constatée au stade de l'élevage ou de l'abattage doit être immédiatement répercutée au niveau identifiant du code de Gencod, l'EAN 13 en l'occurrence. Inversement, un accident à l'échelle du consommateur doit être, avec la même rapidité, pris en compte en amont par la filière, même et surtout, si le lot transformé a été éclaté entre différents EAN. Le projet actuel de Gencod sur la viande bovine qui repose sur cette logique d'attributs objectifs associés à un code de communication répond à cette obligation puisque l'emballage final comporte avec l'EAN un N° de lot de l'unité consommateur.

Le principe de précaution en première ligne

En se projetant dans un avenir proche, on doit imaginer le développement inéluctable du principe de précaution de la personne, corollaire du succès du Net. Il conduira le consommateur à exiger que ce soit seulement avec son consentement que des informations le concernant puissent être exploitées. Dès lors, s'il était propriétaire d'un code non signifiant, il pourrait en changer à son gré s'il soupçonnait des manquements à son éthique. Il rendrait caduques les attributs qui y seraient liés s'il était amené à détruire son identifiant non significatif personnel. Les plus récentes évolutions technologiques des relations numériques

du style Napster ne passent plus par un site d'intermédiation mais se font par connexions directes entre disques durs. Ceci renforce l'utilité que chaque internaute puisse maîtriser sa protection par un code non logique.

Au-delà des balbutiements actuels des places de marché, ces problèmes de codification vont demeurer essentiels pour réduire les coûts improductifs de transaction et construire des plates-formes virtuelles d'échanges.

Le rapprochement des données des trois flux de commandes, livraisons et paiements coûte très cher tant qu'il n'est pas automatisé. Cette automatisation gardera un coût élevé, souvent prohibitif, jusqu'à ce que les catalogues des fournisseurs soient disponibles en ligne après avoir été numérisés de façon cohérente et ouverte pour échapper aux inconvénients d'une tour de Babel digitale et planétaire !

2

Quatre dimensions du changement

Les nouvelles technologies, moteur d'un nouveau modèle économique

Les conséquences d'un progrès scientifique et technique constant

Le progrès scientifique et technique est l'un des moteurs du changement continu du monde, il renouvelle marchés, métiers, leaderships et impose l'innovation. Il produit constamment plus de connaissances rendant le travail essentiellement immatériel. Il est clair que ce n'est plus la force des bras qui crée de la valeur ajoutée mais la capacité à :

- construire des relations (avec ses clients, ses partenaires et fournisseurs, ses collaborateurs, avec la société civile...)
- produire du sens pour établir ces relations,
- produire de la qualité dans un monde en concurrence,
- inventer des solutions nouvelles pour rester viable dans un environnement en changement.

La créativité a pris le pas sur les seules ressources physiques et financières rendant aux hommes, dans les organisations et la société, une place stratégique. Les hommes, source exclusive de l'innovation, en sont aussi les destinataires, en tant que clients et en tant que décideurs qui la valident ou la rejettent.

L'explosion des connaissances a ouvert le champ des possibles, complexifiant par là même les problèmes et les métiers qui deviennent de plus en plus interdépendants. Le développement en autarcie est impossible même pour les plus grands groupes. La détection et la mobilisation rapides des talents internes et externes sont vitales. Le partenariat s'impose à tous les niveaux. Nous en vérifierons les conséquences pratiques dans la suite de cette étude.

Mondialisation et interdépendances des marchés et des idées

Autre conséquence des avancées techniques, la mondialisation des économies, des marchés et des idées s'accroît, élargissant les concurrences mais renforçant également les interdépendances sur tous les plans. La mondialisation en soi n'est pas nouvelle, elle existait avant que ne s'ouvre la Route de la Soie. La rupture s'est faite il y a un demi-siècle avec l'intensité croissante des flux d'échanges, devenus massifs, et de leur cinétique. Une nouvelle rupture, plus radicale, est en train de se réaliser avec Internet. Celui-ci réduit de façon drastique les contraintes de temps et de distance, réalisant les vieux rêves d'ubiquité qui autorisent l'immédiateté et le juste à temps. Les niches, non rentables au niveau local, se muent ainsi en marchés solvables pour des offres mondiales.

Les performances de la loi de Moore

Tout ce mouvement est accentué par la rapidité des gains de performance des composants électroniques et de tous les produits qui les incorporent. Il devient banal d'évoquer la loi de Moore qui va centupler les performances à l'horizon 2010, à prix et volumes égaux. Les experts s'accordent à dire qu'il n'y aura pas de ralentissement sensible d'ici à dix ans, même si cette loi, empirique et tributaire des investissements consentis, pouvait fléchir dans la décennie suivante. Les conséquences concrètes de la Loi de Moore portent sur la miniaturisation de nombreux produits, la banalisation du traitement de l'information, l'introduction d'intelligence dans tous les objets, ceux-ci pouvant devenir communicants. Nous participons bien en ce moment à l'émergence d'une nouvelle informatique omniprésente et invisible.

En ce qui concerne le foyer et l'entreprise, certaines fonctions comme l'impression, la documentation, la formation sont internalisées. Ainsi, on peut imaginer de nouvelles situations, comme celles d'étudiants choisissant sur une palette internationale ou locale de travailler en ligne avec le professeur de leur choix. Avec le commerce électronique, les têtes de gondole entrent à la maison et les fournisseurs dans l'entreprise. Les personnes, les petites entités économiques (PME, TPE) et territoriales disposent d'une puissance réservée hier aux très grands groupes, tandis que se réduisent les droits d'entrée pour nombre d'applications qui réclamaient alors des équipements informatiques et logiciels lourds.

Tout ceci, conjugué avec la rapidité du progrès technique et du changement crée fréquemment des opportunités pour de nouveaux entrants. Les leaders doivent réussir à défendre leurs positions face à ces nouveaux venus.

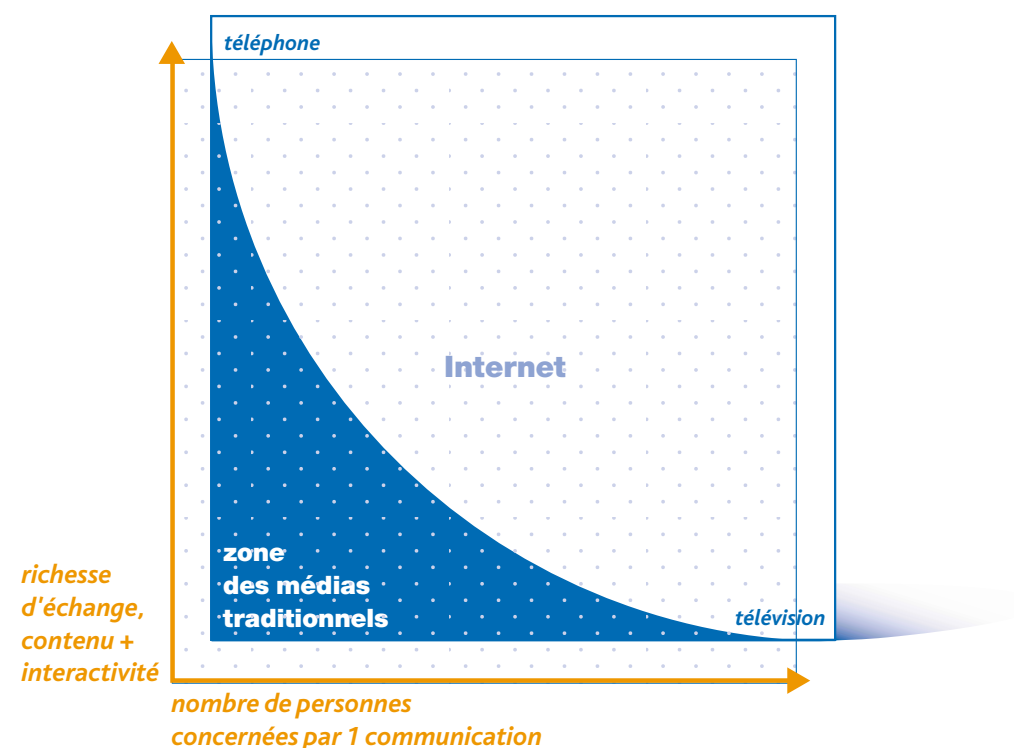
Le contenu est devenu séparable de la forme

La généralisation du langage numérique se poursuit. L'adoption du langage binaire des ordinateurs a permis aux télécommunications de profiter de tous les progrès de l'électronique et de l'informatique. Faisant passer un grand nombre de communications simultanément par le même support, la numérisation améliore la qualité et réduit le coût des communications. Celles-ci ne sont plus limitées à de la parole et peuvent incorporer des données et des images comme toute communication informatisée.

Les documents numériques sont malléables, protéiformes, transformables par les techniques de l'informatique, reproductibles à l'infini sans déperdition et transmissibles à distance. Pour la première fois dans l'histoire de nos modes d'expression, le contenu est séparable de la forme : la restitution de ces entités virtuelles est désormais possible sous la forme que l'on désire, indépendamment du mode de stockage.

L'offre d'échanges d'Internet

Internet permet des communications à la fois riches comme le téléphone et touchant comme la télévision des millions de personnes à la fois.



Jusqu'à aujourd'hui, il fallait choisir entre la diffusion d'une masse de données à partir d'un centre émetteur vers un grand nombre de récepteurs muets et un échange riche, interactif, mais limité à deux personnes et réduit à leurs voix. Il ne semblait pas possible de faire la synthèse entre le modèle de la télévision, relation non interactive d'un émetteur avec de nombreux récepteurs passifs, et celui du téléphone, échange interactif entre deux personnes seulement.

Il fallait choisir entre richesse de communication et nombre de personnes impliquées et actives¹. La communication numérique symbolisée par Internet met fin à ce dilemme en autorisant le partage de grandes quantités d'informations entre de nombreux correspondants dans des conditions économiques données. Les Anglo-saxons parlent de communication *many to many*. Des relations personnalisées sont rendues possibles avec des milliers de clients.

La coopération à distance ne se limite plus à deux interlocuteurs mais à tout un groupe partageant éventuellement des dossiers très volumineux. Des milliers de personnes peuvent recevoir des données en multimédia, interagir entre elles et modifier ces données.

Ainsi, la principale caractéristique des réseaux numériques est-elle de favoriser, outre la communication, la coopération. Ce sont surtout des outils de télécoopération - c'est bien là leur apport essentiel -, et ils sont donc les vecteurs d'une logique de partenariat. C'est l'un des éléments essentiels des nouvelles lois des réseaux qui sont en train de s'imposer.

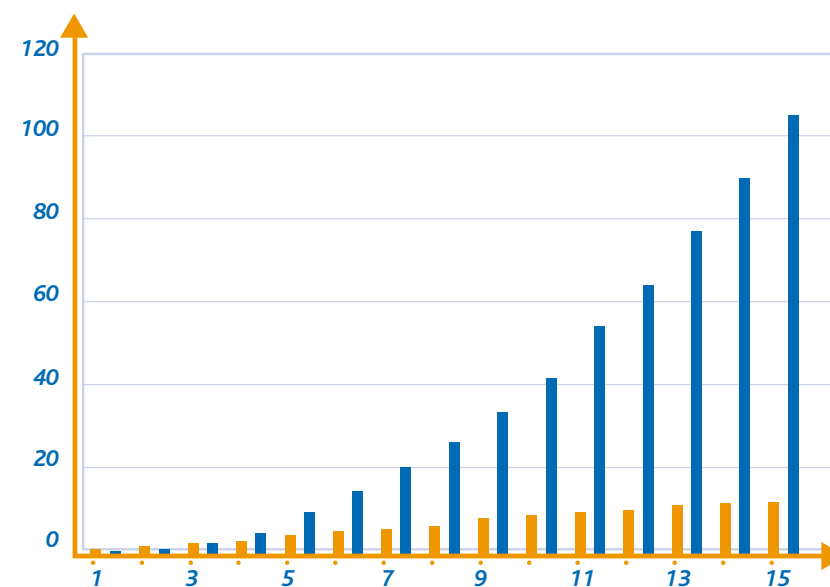
La chute spectaculaire des coûts de transaction

La baisse du prix de revient des communications va se poursuivre et l'on disposera de plus en plus de bande passante du fait des développements de l'électronique, des fibres optiques et des différentes techniques logicielles qui permettent de l'économiser. Naturellement, ces remarques sur la chute des prix de revient n'autorisent pas de conclure directement à une évolution parallèle des prix pour les consommateurs qui relève, elle, des stratégies d'acteurs.

Les effets de toutes ces évolutions sur les coûts des transactions sont spectaculaires. On considère qu'une opération bancaire qui revient à un dollar en agence et 0,7 dollar par téléphone ne coûte plus que 0,1 dollar si on exploite Internet. Les coûts des transactions s'effondrent et ceci est une tendance durable qui facilite les coopérations internes et externes tout en réduisant les difficultés de coopération entre entités séparées.

1- Philip B.Evans et Thomas S. Wurster, "Strategy and the new Economics of Information", *Harvard Business Review*, sept/oct 1997, pp. 71-82. Les deux auteurs, vice-présidents du Boston Consulting Group (BCG), définissent la richesse de la communication par trois caractéristiques : la largeur de bande qui détermine l'importance du flux instantané de données, la personnalisation et l'interactivité.

Potentiel d'interactions d'un réseau de n nœuds.



Le potentiel d'influence d'un réseau croît de façon exponentielle s'il est lié aux interactions entre membres. C'est, par exemple, le modèle de la construction de la réputation d'un ouvrage ou d'une marque, ou l'imposition d'un standard. La réticulation de l'économie par Internet généralise cet effet.

Deux effets antagonistes sont donc générés. D'une part, les coûts de coordination internes des très grands groupes sont réduits et des organisations qui étaient devenues trop lourdes à gérer retrouvent une viabilité nouvelle. Ceci favorise le gigantisme. D'autre part, à l'inverse, il devient possible d'externaliser des fonctions à moindre coût. Des réseaux de personnes ou d'entreprises de taille réduite deviennent aussi productifs et plus réactifs que de grands groupes intégrés.

Les différentes tendances des réseaux de partenaires

Les réseaux ont un effet massifiant qui constitue une tendance durable. L'incertitude concerne ses conséquences et son interaction avec des effets antagonistes de ceux de la loi de Moore.

Le potentiel de relations dans un réseau, qui n'est naturellement pas le nombre de communications effectivement établies, explose, car il répond à la formule :

$$L = n(n-1)/2$$

où **n** représente le nombre de nœuds du réseau.

Si l'efficacité d'un réseau dépend de son potentiel d'interactions, la structure réticulaire non hiérarchisée présente un avantage très net sur toutes les autres qui limitent la communication. La créativité, la réactivité, les possibilités de contact et de mise en relation sont favorisées. Pour simplifier le langage, nous parlerons désormais de réseaux, pour désigner les réseaux non centralisés.

Ce potentiel théorique de contacts et d'interactions évoluant comme le carré des composants incite certains observateurs, tel l'économiste Marc Guillaume, à annoncer la supériorité définitive des agglomérations géantes sur les villes petites ou moyennes. C'est sans doute aller un peu vite en besogne. Il est probable que les téléactivités réduiront sur beaucoup de plans l'avantage des proximités physiques et apporteront des atouts nouveaux aux petites et moyennes cités. En revanche il est certain que l'effet réseau amplifie considérablement les succès des produits ou services dont l'importance tient à l'audience ou à la diffusion. C'est le cas, par exemple, de l'impact d'une nouvelle, d'un produit culturel - livre, film, émission de télévision -, mais aussi d'une solution technique qui peut s'imposer rapidement comme un standard de fait, dès qu'elle a dépassé un certain seuil de pénétration. C'est le mécanisme même qui a donné leurs positions dominantes à Microsoft et Intel avec des quasi-monopoles mondiaux.

Il y a bien concurrence entre des effets antagonistes : la loi de Moore favorise les petites structures et la naissance de nouveaux acteurs innovants. La chute du coût des transactions permet aux PME de collaborer de façon viable avec des réseaux de partenaires, mais elle rend aussi plus efficaces de très grandes structures handicapées par leurs coûts de coordination et de communication

internes. Enfin *l'effet réseau* joue aussi paradoxalement en faveur des grandes structures et des monopoles.

Le niveau de convivialité des interfaces entre les nouveaux outils et les usagers potentiels constitue un facteur majeur qui déterminera les pénétrations des innovations basées sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

facteurs	conséquences structurantes
Un progrès scientifique et technique constant	<ul style="list-style-type: none"> • Le travail devient essentiellement immatériel. • Le changement technique impose l'innovation et renouvelle marchés, métiers, leaderships. • La créativité devient la ressource critique. • Explosion des connaissances, les autarcies deviennent impossibles. • La détection et la mobilisation rapide des talents, interne et externe, sont vitales. • Les métiers se complexifient et deviennent de plus en plus interdépendants. • Le partenariat s'impose à tous les niveaux.
Les techniques banalisent transports et communications`.	<ul style="list-style-type: none"> • La mondialisation des économies, des marchés, des idées s'accroît, renforçant les interdépendances sur tous les plans. • Suppression des contraintes de temps et de distance, ubiquité, juste à temps.
Loi de Moore : performances <ul style="list-style-type: none"> • doublées tous les 18 mois à prix égal, à volume égal • multipliées par 10 en 5 ans <ul style="list-style-type: none"> x par 100 en 10 ans x par 10000 en 20 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Miniaturisation • Banalisation du traitement de l'information. • de "l'intelligence" dans tous les objets qui deviennent communicants : l'informatique omniprésente et invisible. • Internalisation de fonctions au niveau du foyer et de l'entreprise (imprimerie, documentation, formation, achats : tête de gondole à la maison, fournisseurs dans l'entreprise...). • Droits d'entrée réduits pour nombre d'applications. • Donc nouveaux entrants fréquents. • Puissance accrue des personnes, des petites entités économiques (PME, TPE) et territoriales.

suite

facteurs	conséquences structurantes
Numérisation : l'unimédia	<ul style="list-style-type: none"> • Un seul média pour toutes les formes de communication et de création. • Les coûts de duplications sont nuls, les coûts de la numérisation deviennent marginaux. • Convergence des techniques, des applications, des marchés, et des métiers.
Techniques de communications interactives <ul style="list-style-type: none"> • De plus en plus de bande passante par diverses techniques. • Coûts à la baisse. 	<ul style="list-style-type: none"> • De plus en plus d'interconnexions. • Les distances effectives diminuent. • Vidéo, données et voix convergent. • Tout fonctionne en réseau.
Techniques nomades	<ul style="list-style-type: none"> • Une continuité s'établit entre vie privée et professionnelle, domicile, lieu de travail, lieux de consommation. • Confusion des exigences privées (facilité) et professionnelle (fiabilité, puissance...). • Les services privés et professionnels devront être accessibles sans rupture, n'importe où, n'importe quand. Contact permanent avec ses ressources
Moore + communications : chute du coût des transactions.	<ul style="list-style-type: none"> • Les coopérations coûtent de moins en moins et sont plus efficaces, quelle que soit la distance. • Les communications internes des grands groupes sont facilitées, mais... • ...des réseaux de partenaires indépendants deviennent plus efficaces que des grands groupes centralisés ; • les effets de taille changent de signification ; • les citoyens-consommateurs peuvent aisément se coaliser vers les multinationales de consommateurs.
Le traitement des données complexes : <ul style="list-style-type: none"> • des outils pour exploiter des masses immenses d'informations : datamining, agents intelligents, moteurs de recherche... 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation des informations clients. • Possibilité de personnaliser les relations offre-demande. • Le client peut comparer et trouver l'information ou l'offre la plus pertinente

facteurs	conséquences structurantes
Technologies de la traçabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Localisation en temps réel. • Anticipation.
Modélisation à différentes échelles	<ul style="list-style-type: none"> • Aide à la décision, anticipation, réduction de la complexité, optimisations. • Il ne s'agit plus d'automatisation, de productivité mais de compétitivité, de création de nouveaux marchés, d'innovation globale, de l'organisation aux métiers et aux produits, de renouvellement du potentiel de croissance. • La technologie est exploitée pour enrichir les relations avec les clients, pour les fidéliser, pour renforcer la qualité des liens avec les principaux fournisseurs et partenaires.
Technologies de la simplicité <ul style="list-style-type: none"> • ergonomie, traitement de la parole ; • systèmes d'exploitation simplifiés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Passage de l'informatique pour quelques centaines de millions d'initiés à l'informatique invisible et omniprésente pour des milliards d'utilisateurs. • Machines (ou interfaces) spécialisées, intelligentes, personnalisées. • Nouvelles métaphores (après le bureau virtuel...). • Téléchargement d'applications et maintenance à distance.

La nouvelle dimension de l'information pour l'acte de commerce

Six tendances du système d'information des entreprises

L'évolution du système d'information des entreprises va être marquée par six tendances majeures :

- **La nécessité de réponses rapides aux sollicitations.** L'efficacité commerciale des entreprises dans le contexte de concurrence élargie et de société de l'impatience dépend de plus en plus de la capacité à répondre quasiment en temps réel – et de façon néanmoins pertinente - à toute question technique ou commerciale d'un client ou d'un prospect, par exemple aux demandes de devis. Celles-ci peuvent arriver par téléphone, télécopie ou courrier au siège ou à un représentant situé loin de ses bases. Dans les années à venir, ces demandes seront le plus souvent formulées par e-mails ; les fax seront bientôt marginalisés. La vitesse et la qualité de réponse donnée, l'adéquation de cette dernière aux attentes particulières de chaque client apparaîtront comme l'un des meilleurs indicateurs de la santé réelle et du potentiel de réactivité et donc de développement d'une organisation.
- **L'efficacité des processus.** On n'en finit pas de le constater depuis des années : dans la plupart des organisations subsistent de nombreuses procédures peu rentables, voire inutiles ou nuisibles à l'efficacité globale. Trop de procédures ne

sont pas explicitées, demeurent floues, ou simplement non appliquées parce que les processus concernés n'ont fait l'objet ni de réflexions ni de réelles études. L'analyse fonctionnelle et l'analyse de la valeur demeurent très peu appliquées à l'organisation. Tout cela entretient un gâchis que les entreprises ne peuvent plus supporter.

Il importe en particulier de mettre en place des procédures rapides et efficaces qui permettent de traiter les principales opérations commerciales, demandes de prix ou établissement des dossiers de crédit, et les opérations de production et de distribution, le tout dans une cohérence et une coordination visant une efficacité globale et non pas locale. Ceci implique de considérer comme une priorité stratégique vitale le renforcement permanent de la capacité à faire travailler des équipes internes de différents services et des équipes externes de différents partenaires, sans pour autant désincarner les relations humaines qui sont *assistées* et *non remplacées* par les réseaux numériques.

- **La remontée de l'information.** L'une des procédures majeures à renforcer concerne la remontée de l'information de l'aval de la filière vers son amont, en particulier celle des détaillants vers les fabricants. C'est un point stratégique car en dépend l'introduction effective, et plus seulement oratoire, du client dans l'organisation et les processus. Le succès de distributeurs, comme Wal-Mart, tient en grande partie à leur aptitude à remonter rapidement vers les producteurs l'information sur les ventes.

Il y a souvent plus à gagner d'une bonne gestion de flux que d'une remise en cause systématique des prix de ses fournisseurs. Certains distributeurs ont d'ailleurs demandé à certains de leurs fournisseurs de rapatrier leurs unités de production afin d'obtenir une meilleure gestion des flux, notamment par la suppression des stocks intermédiaires nécessaires dans une gestion délocalisée. En France, des projets comme ChaussNet dans le secteur de la chaussure cherchent à rapprocher les détaillants et les fabricants. Pendant longtemps, les relations amont / aval se résumaient à une stratégie de confrontation générale. L'expérience montre que ces politiques sont sans espoir, car à se battre sur les marges pour le partage d'un gâteau global que personne n'essaye de faire croître, tout le monde finit par perdre.

Pour éviter cet écueil, il faut distinguer ce qui n'est qu'achats de facilités des apports stratégiques que l'on attend de partenaires difficilement interchangeables. Pour la première catégorie de ces achats, les places de marché apportent des éléments de solutions nouvelles. Pour la seconde catégorie, celle des apports, on va s'attacher à faire remonter l'information sur les ventes le plus rapidement possible. Ceci est un point de passage obligé pour un jeu gagnant-gagnant car l'objectif est de mutualiser des ressources pour construire une compétence collective supérieure à la somme des compétences de chacun des acteurs de l'amont et de l'aval. Or ces compétences ne peuvent entrer en synergie que si elles s'appliquent à des données partagées. Ces données concernent aussi bien le volume global des ventes que le détail des ventes par article. La mise en place de ce type de procédure permet souvent de réduire massivement le niveau des stocks qui sera réduit, par exemple, de 90 à 30 jours. Il est ainsi possible de lutter contre les ruptures de stock et d'augmenter le chiffre d'affaires de 3 à 10 %.

• **Développer de nouvelles formes d'organisation.** On peut encore aller plus loin et chercher à vendre avant de produire. Dans ce cas, il n'y a plus de sur-stock ni de rupture de stock, car on ne met en production les produits qu'au fur et à mesure des commandes. Les clients sont servis juste à temps. C'est le nouveau modèle d'organisation des entreprises illustré par Dell. Il implique une reconception cohérente des entreprises, englobant dans une même vision conception, production, distribution, après-vente, approvisionnement, politiques de la technologie, du personnel, des alliances...

• **Personnaliser les relations avec les clients.** Dans la même logique, on peut aussi chercher à vendre au client une écoute individualisée de ses attentes allant vers le sur mesure et la co-création des produits et des services. Le marketing *One to One* va dans ce sens. Cette démarche consiste à s'adresser personnellement à chaque client, en l'appelant par son nom et en lui faisant des offres adaptées à ses attentes. Chaque fois que le client se connecte au serveur, il est reconnu et l'ordinateur lui fait des offres personnalisées adaptées à ses attentes et à ses besoins. Il a, en quelque sorte, le sentiment d'être chez lui sur le serveur de l'entreprise. Ceci à la condition de ne pas se sentir agressé dans sa vie privée et de percevoir clairement les avantages que lui rapportent la cession d'informations sur ses centres d'intérêt et son profil de consommateur. Plus généralement, les interfaces utilisateur/produit peuvent identifier la personne et adapter le

fonctionnement du produit - voiture, appareil domestique ou tout autre - aux habitudes et à l'environnement individuels de travail ou de loisirs, aux activités professionnelles ou ludiques en cours dont la continuité sera ainsi préservée. Le lien entre l'utilisateur et ce qu'il utilisera se déplacera alors du support physique, éventuellement interchangeable, à l'interface virtuel qui assurera la personnalisation. Celle-ci coûte beaucoup moins pour tout ce qui est virtuel que pour la partie physique d'un appareil. D'où la possibilité de politiques commerciales complètement nouvelles dans la vente de services découplés de leur support matériel. La durée de vie de ces services sera beaucoup plus longue que celle des supports, ce qui accélérera le renouvellement de ces derniers.

• **La publication de l'information.** Toutes les entreprises émettent un grand nombre d'informations à destination interne et externe, comme par exemple vers leurs clients : catalogues, notes techniques, nomenclatures de pièces, brochures diverses... Une bonne partie de ces publications seront remplacées par des documents numériques consultables par connexion à des serveurs. C'est l'un des premiers objectifs des places de marché. Le client de nombre d'entreprises peut ainsi bénéficier rapidement d'une information à jour, établir lui-même, en quelques minutes, une offre commerciale adaptée à ses attentes ou trouver des réponses à des problèmes techniques particuliers, exploiter le savoir-faire de son fournisseur. Ceci soulage les services de l'entreprise et renforce son image de partenaire. Au-delà de ces *self services*, les collaborations sont facilitées entre prestataires et clients par des échanges de dossiers techniques. Ce type de démarche aboutit à la constitution de base de connaissances, permettant idéalement à la totalité des membres de l'entreprise de bénéficier de l'expérience de tous. On débouche donc ainsi, progressivement, sur un vrai management des compétences (*Knowledge Management*).

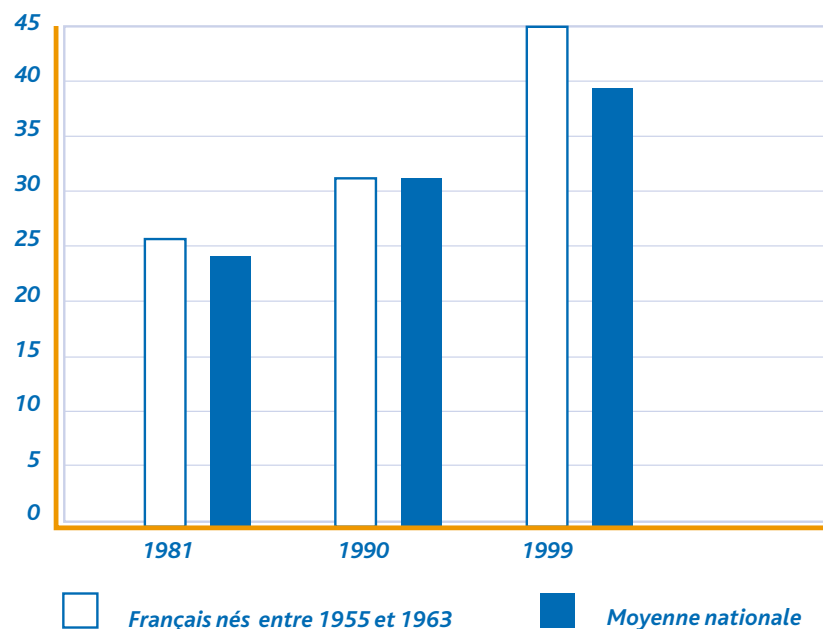
Des systèmes d'information adaptés aux nouveaux comportements

L'éclatement des marchés classiques structurés en grandes catégories relativement stables et bien délimitées rend nécessaires ces orientations. La montée régulière de l'individualisme et les progrès techniques entraînent la complexification constante de la société, des modes de vie, le décloisonnement

et l'interpénétration des temps professionnels, privés, sociaux, l'alternance et la succession de comportements très différents chez un même citoyen-consommateur à l'intérieur d'une journée, d'une semaine, d'une vie.

Des comportements hétérogènes, fluctuants, imposent des adaptations fines et rapides de l'offre de produits et de services. Le rôle du système d'information sera donc de plus en plus décisif puisque ces tendances ne devraient que s'accroître et se généraliser au cours de la décennie.

La montée de l'individualisme



La proportion de Français ayant participé à deux actions de prise de responsabilité au minimum (grèves, manifestations...) croît régulièrement depuis vingt ans. La tendance est encore plus sensible dans les tranches plus jeunes. Ceci illustre la montée du libre-arbitre dans la société européenne. (Etude Arval, Pierre Bréchon et Jean-François Tchernia, *Futuribles* n° 253, mai 2000, pp. 5-20.).

La montée de l'individualisme n'est pas en soi nouvelle. Ce qui provoque rupture, c'est l'ampleur prise par une tendance séculaire qui s'est une première fois affirmée au Siècle des Lumières pour s'accroître encore à l'issue de la Seconde guerre mondiale et des années soixante¹. Cette tendance se traduit par la reconnaissance de la valeur de l'individu pris dans sa singularité et un désir croissant d'épanouissement personnel. Une conséquence en est l'exigence du droit au libre-arbitre et la revendication générale de l'exercice des Droits de l'Homme et des libertés démocratiques². D'où aussi une autonomie vis-à-vis de l'ensemble des institutions civiles et religieuses³, autonomie qui comporte souvent une forte méfiance. Celle-ci, visible dans l'évolution des scrutins en France⁴, n'est cependant pas irréversible comme le montrent les fluctuations de l'opinion dans les pays européens⁵.

L'individualisme inclut deux composantes qu'il importe de distinguer. L'une peut être qualifiée d'ouverte ; c'est elle qui inspire la défense des droits de l'homme, pas seulement pour soi mais aussi pour l'ensemble des concitoyens, engagements civiques, humanitaires, écologiques. Actuellement ces engagements semblent se renforcer⁶ et l'individualisme ouvert est en progression.

L'autre composante de l'individualisme qui progresse parallèlement, mais, semble-t-il, moins vite pour le moment, correspond au repli égoïste du chacun pour soi. Il est clair que cet individualisme fermé est favorisé par toute aggravation de la crise, montée des peurs, des haines, par tout ce qui distend les liens sociaux et raccourcit les horizons géographiques et temporels de vision.

• **La montée des valeurs immatérielles**, la quête de sens dans la vie quotidienne, l'existence privée et professionnelle, la consommation, les produits et services, découlent directement de la montée de l'individualisme, de l'accroissement de connaissances et de la disponibilité d'un temps de réflexion beaucoup plus

1- Mendras Henri, *La seconde Révolution française*, 1965-1984, NRF-Gallimard, 1988.

2- Il est important de remarquer qu'il s'agit là d'une tendance multiculturelle mondiale comme le souligne avec force Amartya Sen, Prix Nobel d'économie. cf. *Un nouveau modèle de développement*, Odile Jacob, 2000, et André-Yves Portnoff, "Le développement comme liberté", *Futuribles*, n°258, novembre 2000.

3- Se reporter sur ce sujet et sur celui de l'évolution des valeurs au n° spécial de *Futuribles*, n° 200, août 1994, consacré à l'une des plus importantes études européennes sur les valeurs. *Futuribles* publiera l'étude suivante en 2000. Premiers éléments dans le n° de mai 2000.

4- Pascal Perrineau, directeur du Centre d'études de la vie politique, "L'abstention du 13 juin démontre l'ampleur du malaise démocratique", et Olivier Filleule, CNRS-Cresal, "La manifestation de rue comme affirmation publique d'un engagement citoyen", *Le Monde* 1er juillet 1999.

5- "Gli Italiani e lo Stato", *Il Sole 24 Ore*, 30 juillet 1999, pp. 12-17.

6- Michel Wieviorka et al., *Raison et conviction, l'engagement*, *Textuel*, 1998.

accessibles depuis les congés payés et la régression du travail essentiellement physique et organisé de façon taylorienne stricte. Ces tendances sont confirmées, notamment par trois vagues d'enquêtes européennes réalisées à large échelle en 1981, 1990 et 1999, par plusieurs groupes de chercheurs dont Arval pour la France, et analysées avec le soutien de *Futuribles*. La multiplication de produits et même de fonds d'investissement à dimension éthique illustre la puissance de quête de sens.

- **Le pouvoir de coalition des consommateurs.** *L'organisation et la mobilisation des usagers et consommateurs* est déjà illustrée par la constitution de communautés plus ou moins formelles et stables¹ dans lesquelles deux facteurs interviennent.

- La puissance croissante de computation et les outils de recherche d'informations pertinentes cités précédemment vont faciliter la comparaison des offres différentes et commencent à favoriser un nouveau consumérisme. Des numériques et des intermédiaires d'aides aux choix vont apparaître. Tout ceci va renforcer l'esprit critique, la volonté de libre-arbitre et d'autodétermination des citoyens consommateurs qui seront toujours plus nombreux à réfléchir dans l'esprit d'un *Que choisir* permanent.

- L'effet réseau est aussi une aide formidable aux coalitions. Les personnes isolées mécontentes d'une prestation peuvent échapper à un face-à-face écrasant avec le prestataire en faisant connaître leurs opinions sur le réseau et en attirant rapidement, en quelques heures parfois, des dizaines ou des milliers de personnes témoignant dans le même sens et capables de constituer un groupe de pression. Les citoyens constatent aussi qu'il vaut la peine de réagir à ce qui leur déplaît et de s'exprimer, parce qu'ils ne sont plus seuls et qu'ils ont désormais les moyens de se coaliser à la fois vite et à très peu de frais, sur Internet. De nombreuses affaires illustrent ce nouveau pouvoir de coalition au sein de communautés susceptibles de germer et de se développer de façon explosive sur le réseau : Intel, MarketPlace, Clipper Chip² en ont fait les frais. Ces exemples et d'autres sont américains mais ils sont précurseurs de ce qui se

généralisera dans le monde. Ce nouveau consumérisme va constituer un marché et susciter des organisations indépendantes d'orientation des consommateurs. Ceci peut naturellement se transposer dans le domaine politique ou au niveau de groupes de sociétés. La question est de savoir quels types de personnes, de groupes d'intérêts économiques, politiques, culturels, religieux ou...illégaux, profiteront le plus et le plus vite de ces possibilités pour constituer des groupes de pression et d'action.

La dimension de service dans les produits

Comme le sur mesure de masse, le marketing fin (*one to one*), les services nouveaux au public, la dimension de service dans les produits devraient croître. La montée de l'individualisme et la pratique d'Internet se conjuguent pour accentuer la demande de services immédiats, disponibles n'importe où, à n'importe quelle heure, et prenant en compte chaque citoyen-consommateur.

Celui-ci va exiger de plus en plus de services globaux sans discontinuité temporelle ou géographique, ce qui développera le métier d'agrégateur d'offres et d'orchestrateur de métiers, voire de certificateur garant.

Les études annuelles réalisées par Mori pour Motorola¹ sur l'attitude des Britanniques à l'égard de la technique illustrent bien des aspirations essentielles des consommateurs. Dans une large mesure, ceux-ci achètent du temps à valeur élevée : immédiateté d'un plaisir dans les services minute, temps de vie privée libéré dans le travail, l'entretien de la maison, de l'automobile...

1- Xavier Dalloz et André-Yves Portnoff, "Les communautés virtuelles", étude interne, 1999.

2- Intel a dû reconnaître un défaut de son Pentium devant l'avalanche de protestations en ligne. MarketPlace est une base de données sur 120 millions de consommateurs américains. Clipper Chip est une technique de cryptage que les autorités fédérales voulaient utiliser.

1- Motorola et Mori, The British & Technology 1999, consulter www.britishandtechnology.co.uk.

Les Britanniques et la technique

Le souhaité et le possible en 2009. Enquête 1999 Mori pour Motorola.

À l'horizon 2009	Je souhaite en disposer (%)	Je prévois la disponibilité (%)
Dans la maison		
Des aliments sans calorie	31	18
Avoir un assistant électronique intelligent	29	33
Pratiquer un sport en réalité virtuelle	22	44
Commander des produits par la TV	21	56
Une cuisine autonettoyante	63	14
Des équipements commandés vocalement	48	66
Des robots pour la cuisine et le nettoyage	36	20
Des plats instantanément prêts sans cuisson	37	22
Des écrans TV de la taille des murs dans chaque pièce	48	14
Le souhaité et le possible pour votre voiture en 2009		
Pas besoin d'entretien	66	16
Des détecteurs de défaillance	60	50
Commandes vocales	39	52
Conduite automatique	32	18
Loisirs embarqués : TV, vidéo, CD...	22	43
Bureau embarqué	8	23
Moteur plus puissant	14	44
La vie au travail en 2009		
Des journées de travail plus courtes	71	39
Horaires au choix sur 24h	48	33
Des équipements à commande vocale	38	56
Assistant électronique intelligent	32	32
Presque plus de papier	32	37
Du vrai travail à distance	32	45
Plus de mobilité	24	33
Achat et vente sur les marchés internationaux	15	45
Principaux avantages attendus de la technologie		
Plus de temps libre		33
Un travail plus facile		28
Des communications plus faciles		20
Commodité		17

Deux scénarios types de consommation.

Le style de consommation dépend aussi du niveau de solvabilité, de la confiance dans l'avenir et dans les propositions commerciales ainsi que dans les marques qui prétendent les garantir. La question est donc de savoir si l'on va vers une consommation recherchant plus de services, de sens, ou des prestations minimales au moindre coût. On peut retenir, comme repères, deux évolutions principalement possibles :

La **consommation duale** est la conséquence possible d'un fossé social et d'inégalités fortes de niveaux de vie. Les bas revenus ont une consommation surtout fonctionnelle au sens d'utilitaire. Même très matérialistes, les catégories aisées ont une consommation essentiellement conceptuelle, symbolique. Une consommation très utilitaire peut aussi être, de la part d'une catégorie de population, la conséquence d'une perte grave de confiance dans les marques, poussant à acheter le moins cher pour chaque fonction.

La **consommation conceptuelle et métissée** poursuit et accentue la tendance actuelle, renforcée par les médias et les réseaux numériques, véhicules de l'immatériel. Comme on l'a vu précédemment, le commerce électronique et Internet renforcent l'esprit critique et font apparaître un nouveau consumérisme de communautés actives de consommateurs.

Le prolongement de la logique de service et l'analyse critique des besoins par les intéressés ou par de nouveaux prescripteurs peuvent accélérer la multiplication de consommateurs préférant louer la disponibilité d'un service plutôt que de devenir propriétaires avec les soucis correspondants.

facteurs	conséquences structurantes
Montée de l'individualisme, tendance lourde centenaire	<ul style="list-style-type: none"> • La personne humaine prend de plus en plus d'importance face aux lois des groupes ; • Les personnes veulent être reconnues dans leur singularité ; • Elles veulent exercer leur libre arbitre face aux institutions.
Travail immatériel	<ul style="list-style-type: none"> • La contrainte doit faire place à la conviction.
Information et connaissances croissantes, renforcées par Internet	<ul style="list-style-type: none"> • L'exigence de libre arbitre et l'esprit critique se renforcent face à l'entreprise fournisseur ou employeur ; • Demain, le client aura accès à une offre personnalisée. Il définira lui-même la combinaison des caractéristiques qui répondent à ses attentes ainsi que le prix auquel il souhaite faire son achat.
Choc générationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Arrivée dans l'entreprise et sur le marché de jeunes de plus en plus habitués à manipuler les NTIC.
Banalisation des besoins et fonctions de base par la technologie dans une économie de l'aisance Les gens exigent : <ul style="list-style-type: none"> • du temps de vie, de la qualité de vie, • de la liberté et l'épanouissement de leur personnalité • la reconnaissance de leur dignité, • des relations de qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des aspirations éthiques, recherche de sens ; • Le contenu immatériel des produits et services devient déterminant et facteur de différenciation ; • Les produits doivent être cohérents avec la personnalité du consommateur : sur mesure de masse et économie de l'attention ; • On achète du temps valorisé dans une économie de l'impatience et de l'ubiquité : tout, tout de suite, n'importe où.

facteurs	conséquences structurantes
Les réseaux numériques accélèrent et amplifient les flux immatériels (idées, émotions...).	<ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs immatériels deviennent la première donnée à gérer, ce qui amplifie les conséquences ci-dessus ; • Le commerce et les échanges électroniques vont donner aux entreprises une perception en temps réel de leur marché, une meilleure appréhension du niveau de satisfaction des clients, de l'évolution de leurs attentes et de leurs demandes potentielles grâce à un dialogue régulier rendu possible par les messageries et les forums.

La nouvelle rupture offre/demande

Au-delà de ces tendances lourdes et constitutives d'un nouveau mode de relations aux produits, on peut schématiser les vingt dernières années d'un consommateur devenu de plus en plus adulte et gestionnaire. Désormais, il effectue en permanence des arbitrages en tant qu'agent économique entre :

- ses ressources et son plaisir ;
- le temps imposé ou subi et le temps choisi ;
- la santé et le plaisir d'être jeune le plus tard possible ;
- lui et les autres.

Ces choix s'inscrivent dans la conscience implicite - évolutive selon les âges de la vie (poids de la démographie) - que l'argent, le temps et la santé sont des dimensions dont le capital est limité a contrario du plaisir.

Les répercussions des nouveaux comportements dans la consommation

Ces comportements se sont traduits dans la consommation des produits de grande consommation (PGC) par :

- **La progression simultanée** des produits hauts de gamme et des produits économiques. L'offre a suivi, le choix s'est élargi et il autorise à tout moment de petits plaisirs par la variété des produits offerts.
- **Le développement des produits gain de temps.** L'augmentation du temps disponible lié à l'allongement de la durée de vie et la diminution du temps de travail a, en outre, généré, de plus en plus d'impatience. Celle-ci a été stimulée par le constat que la technique introduisait des outils capables de satisfaire ses exigences dans des conditions économiquement viables. D'où la recherche de produits porteurs d'une promesse de gains de temps (surgelés, sauces préparées, frais libre-service, traiteur, 2 en 1, etc.).
- **La croissance des produits qui**, au-delà du sûr, proposent le sain comme *les alicaments* : l'huile d'olive, les gammes Bio, Actimel ou la margarine enrichie à l'omega 3.

La santé est un bien à capital limité qui représentera dans les prochaines années près de 4 % du budget des ménages à leur charge. Elle est prioritaire, ne serait-ce que pour rester jeune et en forme le plus tard possible (nous sommes au temps de la DHEA et du Viagra). Le consommateur entend donc que ce qu'il ingère contribue à cet espoir. Le produit sûr étant un acquis du progrès, le produit sain est porteur d'une assurance d'avenir.

- L'élargissement de la palette des goûts et saveurs à travers des produits d'origine et de terroir contribue à une segmentation de plus en plus fine des unités de besoin.

Les consommateurs ne veulent plus faire seulement partie des classes ABCD. Ils entendent être eux-mêmes au travers des produits qu'ils choisissent. Quand tout renvoie les consommateurs au collectif, le désir devient de plus en plus légitime d'affirmer son individualité.

L'évolution du panier moyen en supermarché comparé au nombre de références

	1980	1999	évolution
C.A. Total GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) (en milliards)	195	802	x 4,1
dont Hypers	110	482	x 4,4
Supers	85	320	x 3,8
CA corrigé inflation (99/80=1,8) Nombre de points de vente	195	445	x 2,30
dont Hypers	400	1.100	
Supers	3.900	7.551 ⁽¹⁾	
Surface totale ensemble GMS (en millions de m ²)	5,562	13,746	x 2,47
dont Hypers	2,360	6,270	
Supers	3,202	7,474	

1- maxi discount compris.

Pour être plus complet, il est nécessaire pour l'ensemble le plus homogène (les supermarchés) de prendre en compte les informations suivantes :

	1980	1999	évolution
Panier moyen super	79 F	159 F	x 2
Corrigé de l'inflation (80%)	79 F	88,3F	+ 11%
Nombre de références offertes			x 2,2

Il ressort de ce tableau que :

- la fréquentation hebdomadaire des supermarchés est stable.
- si la surface moyenne en supermarché a augmenté de 12 %, le nombre de références a, lui, été multiplié par 2,2.
- corrigé de l'inflation, le panier moyen en supermarché n'a évolué que de 11 % malgré l'élargissement des références.
- la progression du chiffre d'affaires des GMS est directement liée à l'augmentation des surfaces.

L'ensemble de ces constats révèle deux phénomènes. Le développement du chiffre d'affaires est lié à la croissance des mètres carrés, synonyme de nouveaux clients. En dépit du facteur déflationniste des marques de distributeurs (MDD) et 1er prix, la valeur du panier a augmenté grâce à la croissance des références à plus forte valeur ajoutée. Ceci a entraîné une diminution de la lisibilité des produits, c'est-à-dire des messages, compensée partiellement par les progrès du merchandising et de la supply chain. Il a, pour effet, également, de modifier la relation entre le marketing de la demande et celui de l'offre.

Au titre de la demande, un nouvel enjeu apparaît pour les marques : leur capacité à s'approprier des concepts fédératifs ou métaconcepts qui doivent relier entre eux les produits de l'entreprise dans l'esprit des clients (Danone : la santé, Coca-Cola : la jeunesse, L'Oréal : la valeur, Procter : la propreté, etc.).

facteurs	conséquences structurantes
<p>La mondialisation amplifiée par le numérique élargit la concurrence au monde. Une nouvelle dialectique s'établit entre la loi de l'offre et celle de la demande.</p>	<p>Le client peut comparer et choisir, c'est lui le décideur. Il achète des fonctions et non des produits ; il attend une offre globale de services intégrés.</p> <p>La confrontation des offres des meilleurs concurrents mondiaux, via Internet, ne peut que les inciter à rechercher en permanence l'excellence.</p>
<p>La complexité du monde et sa structure réticulaire multiplient les fluctuations peu prévisibles.</p>	<p>L'offre doit s'adapter fréquemment aux nouvelles données et, si possible, les anticiper : une économie rapide qui élimine les lents et privilégie l'agilité par rapport à la puissance.</p> <p>Alors que l'intermédiaire a souvent constitué un écran entre des clients et des fournisseurs, dans le nouveau contexte, celui-ci justifie sa présence dans un réseau par son apport à la création collective de valeur en jouant le rôle de facilitation des transactions et d'accélération des flux.</p> <p>Dans ce nouveau contexte, la valeur des marques traditionnelles, c'est à dire celles qui ne s'approprient pas un métaconcept va diminuer inéluctablement car elle est fondée sur la limitation de l'information disponible (au moins, je connais, je ne peux pas me tromper) et de la surface de rayonnement.</p>
<p>Progrès des coûts et performances des technologies de communication et de traitement de masses de données complexes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La baisse des coûts de transaction et de traitement permet de faire s'exprimer la demande individuelle du client professionnel et grand public. • Ceci permet aussi le " flicage " des citoyens et des consommateurs avec tous les dangers inhérents. • Parallèlement, le développement d'outils de communication puissants va permettre d'avoir accès à tout moment aux bonnes compétences où qu'elles se trouvent dans le monde, en juste à temps.

facteurs	conséquences structurantes
	<ul style="list-style-type: none"> • Le système d'information se développe mais change de nature, se mettant entièrement au service de l'évolution profonde des métiers et des stratégies. L'objectif est de fournir le maximum d'informations pertinentes de la façon la plus simple, la plus rapide et la plus efficace possible.
<p>La programmation des machines permet de réduire les séries à des prix tolérables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le sur mesure de masse devenant possible, l'exigence en deviendra très forte : vers la co-création. • La demande commande les processus. • La production, mieux ciblée grâce à une demande plus explicite, sera moins onéreuse malgré la personnalisation des produits.
<p>Les coalitions sont de plus en plus faciles et accessibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les consommateurs se coalisent en communautés stables (multinationales de consommateurs) ou occasionnelles (réactions contre les abus des pouvoirs). • Les réactions aux violations de la vie privée sont violentes et internationales. • Tout abus de l'exploitation commerciale des données individuelles détruit la confiance et l'efficacité de l'offre ; elle génère l'amplification du soupçon. • Lorsque des millions de clients seront rassemblés sur une plate-forme, ils influenceront forcément les pratiques commerciales parce qu'ils exigeront plus de protection et de transparence dans l'information. Leur pouvoir de négociation donnera une autre approche de la fixation des prix. • La représentation, notamment commerciale, des intérêts d'une communauté de clients devient un métier important qui introduit une logique d'appels d'offre dans le domaine de la consommation privée.

Le nouveau modèle économique

L'extension de la sphère marchande

La multiplication des produits et services augmente le volume de la sphère marchande mais recule aussi ses limites. Certains services sont bien internalisés jusque dans les tâches individuelles (traitement de texte, recherche documentaire, imprimerie simple, etc.) mais ce mouvement s'accomplit grâce au passage d'outils fabriqués en petite série de la sphère professionnelle à celle de l'équipement des personnes, avec une production en très grandes séries. C'est le cas des ordinateurs, scanners, imprimantes et autres nouveaux périphériques, ainsi que des logiciels associés. Les marchés de masse ainsi créés sont sensiblement plus gros que les pertes consécutives des marchés professionnels.

Cette évolution accentue une tendance illustrée depuis un demi-siècle par l'internalisation dans les foyers des fonctions de nettoyage du linge, par exemple. Mais d'autres fonctions vont apparaître, liées notamment à l'entretien à distance : télédiagnostics, télédépannages des équipements du foyer, des véhicules, des équipements individuels, télésoins, télésecrétariat, téléformation, téléloisirs...

Le fonctionnement de ces services en ligne suscite l'apparition de nouveaux intermédiaires et l'élargissement de l'offre entraîne la multiplication des métiers de métamédiation. L'exemple d'Autobytel en est une parfaite illustration.

Un principe directeur veut que subsistent les intermédiaires apportant une vraie valeur ajoutée et capables de la faire valoir auprès des clients.

L'élargissement souvent planétaire des zones de chalandise va permettre de rendre solvables des niches trop restreintes dans un seul pays. Des produits, hier invendables, vont devenir rentables demain.

L'économie rapide, économie connectée.

Dans ce contexte et compte tenu de l'exigence de personnalisation de clients informés et critiques, le modèle le mieux adapté apparaît être celui initié par Dell et dont des éléments essentiels ont été adaptés depuis peu par Renault, Ford et sans doute bientôt par une bonne partie de l'industrie automobile.

Dans ce modèle :

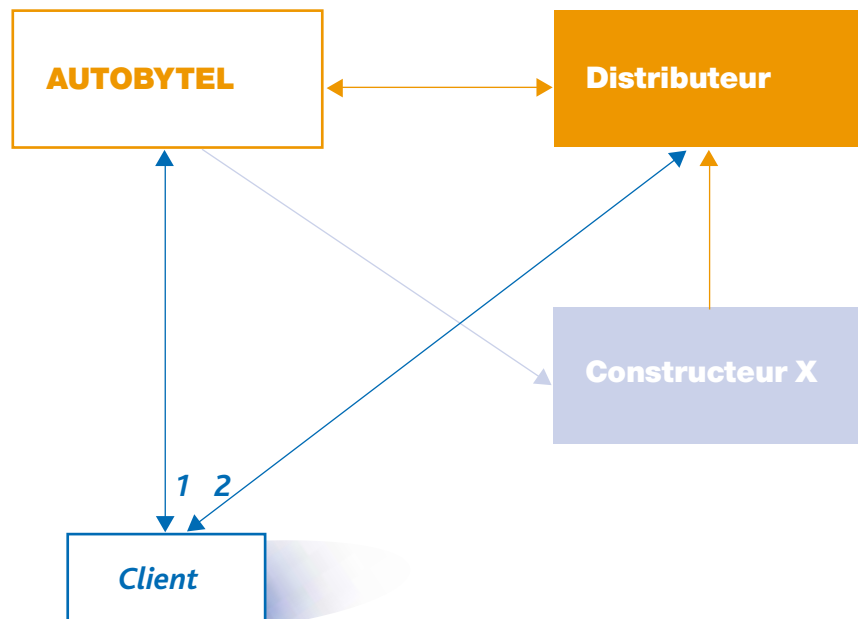
- La demande finale¹ commande tout l'amont et déclenche la production ;
- La mise en commun de l'information client permet la synergie des compétences des métiers des partenaires ;
- La chaîne logistique physique est réglée par le flux d'information ;
- Le système d'information et toute l'organisation sont orientés de l'extérieur vers l'intérieur des entreprises ;
- On vend avant de produire : rotation rapide et stocks réduits donnent l'avantage concurrentiel ;
- Le système implique la *coopétition* : confiance et partenariats durables même entre concurrents .
- La valeur dépend de la qualité des relations.

Ce modèle n'est cependant pas universel et dans un monde en évolution rapide, aucun modèle figé ne saurait apporter de réponse durablement pertinente. Il faut considérer aussi les éléments transposables et mixables d'autres cas exemplaires comme celui de Cisco. Le succès de l'équipementier d'Internet doit beaucoup à sa capacité à s'arroger le meilleur niveau de compétences en attirant

1 - Insistons sur le fait qu'il s'agit bien du client terminal et non d'un client intermédiaire, concessionnaire distributeur par exemple dans le cas de l'automobile.

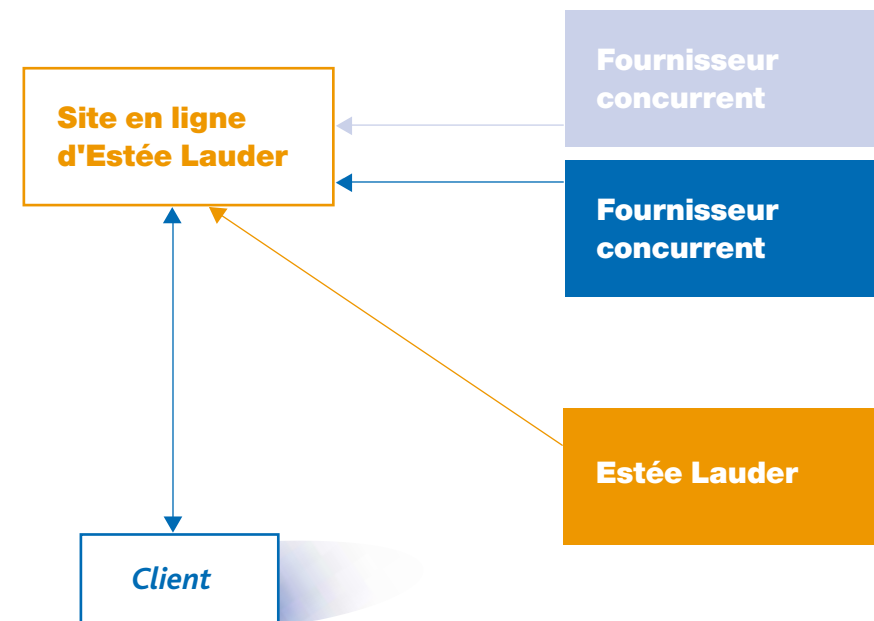
à lui de nombreuses start-up innovantes séduites par la réputation de son management respectueux de la personnalité des filiales. Du coup, Cisco peut valoriser ses distributeurs en leur permettant de mettre son savoir à la disposition de ses clients. C'est bien d'une construction de réseaux qu'il s'agit autour de l'entreprise leader.

Le modèle Autobytel est également instructif. Il illustre le rôle croissant des intermédiaires de confiance : Autobytel vend au client une relation de confiance et un gain de temps. Il vend aux distributeurs de la compétence, son label, son expérience globale et une transformation élevée des contacts en achats fermes. Enfin, il va pouvoir monnayer auprès des constructeurs sa connaissance supérieure des demandes des clients et de leur niveau exact de satisfaction.



Le modèle Autobytel, vente de relation de confiance et de gain de temps.

Estée Lauder, en rachetant un distributeur virtuel et en le transformant en site multi-marques, a montré une voie intéressante. Le site va proposer les marques d'Estée Lauder, mais aussi celles de concurrents comme Chanel et Clarins. Une concession nécessaire pour faire de Gloss.com le premier site de beauté.



Estée Lauder, vente d'un choix large crédibilisé par la proposition de produits des concurrents.

L'annonce d'Estée Lauder marque-t-elle la fin des e-tailers spécialisés ? Ils risquent de manquer d'assise financière. Plus généralement, le choix d'Estée Lauder va s'imposer à beaucoup de producteurs confrontés au dilemme suivant : laisser des intermédiaires fonctionnant sur le modèle d'Autobytel vendre une relation de confiance et une gamme de choix ou prendre la place des intermédiaires en ligne en acceptant de promouvoir des marques concurrentes pour élargir leur chalandise et construire la crédibilité de leur offre, d'où une confusion croissante des métiers de production et de distribution. Un remarquable précédent est fourni par Cortal, le courtier en ligne qui s'est lancé en proposant, outre les produits de sa maison mère Paribas à l'époque, ceux des banques concurrentes.

L'économie de l'implication

L'économie connectée repose fondamentalement sur la compréhension de l'attente des clients et des prospects. Pour bâtir une stratégie adaptée, il est nécessaire de prendre en compte l'évolution de leurs besoins. Or, l'économie interconnectée permet d'établir des relations directes avec chaque client et avec chaque consommateur. Cela se fera grâce au développement des relations interactives.

Un des grands changements apportés par ces nouveaux outils de communication tient à l'implication croissante des différents acteurs concernés. Les personnes qui consultent un site Web s'impliquent fortement et on constate une évolution significative de leur attitude. Cela est dû à l'évolution des médias. La radio implique peu ; l'image télévisée motive plus, mais c'est sans comparaison avec ce qui est possible avec Internet.

Un proverbe chinois permet d'apprécier l'évolution des différents types de médias et de mieux comprendre les liens profonds entre Internet et les autres médias que nous utilisons tous les jours. Il dit :

*Dis-le moi et je l'oublie
Montre-le moi, et je le retiens
Implique moi, et je comprends.*

"Dis-le moi et je l'oublie" s'applique aux médias traditionnels. Cette démarche est adaptée au marketing de masse. Ce sont la presse et la radio. Ils diffusent des textes ou des séquences sonores. Ces modes de communication sont linéaires et induisent un mode de fonctionnement très fortement structuré et réducteur. L'exemple type de ce mode de communication est la radio.

"Montre-le moi et je le retiens". C'est l'audiovisuel avec la télévision mais aussi le cinéma, les cassettes, etc. Le pouvoir de l'image est considérablement plus grand que celui du texte et du son. Dans une société de plus en plus entièrement tournée vers l'efficacité au moindre coût, l'audiovisuel est devenu le moyen de communication de base, car il est plus riche et plus performant. La télévision est l'exemple type de ce mode de communication.

"Implique-moi et je comprends". C'est l'apport fondamental d'Internet par rapport à la radio et à la télévision. La richesse du média audiovisuel reste limitée, car il rend l'utilisateur passif. Au contraire, les nouvelles technologies de l'information permettent d'impliquer plus fortement l'individu, de le rendre plus actif et plus responsable, donc plus autonome et plus efficace. C'est ici que réside toute l'originalité de ce nouveau média dont il est possible d'imaginer aisément l'impact sur notre société. *C'est le marketing One to One, c'est-à-dire personnalisé pour le client et dès lors qu'il est considéré comme s'il était le seul.*

Que ce soit la radio, la télévision ou Internet, l'utilisation de ces médias doit se concevoir d'une façon non connectée (on parle alors d'off-line) ou connectée (on parle alors d'on-line). La radio et les cassettes sonores sont ainsi indissociables ; il en est de même pour la télévision et la vidéocassette.

Dans un proche avenir, de nombreux foyers disposeront d'outils intelligents, de véritables robots virtuels, leur permettant de s'informer, de comparer, de simuler des projets et de leur donner corps. Les entreprises gagnantes seront celles qui sauront enrichir cette communication impliquant leurs clients. Ce dernier point est un aspect essentiel de cette nouvelle forme de communication qui utilisera largement la technologie des agents intelligents. Il est important de comprendre cette mutation qui va avoir un effet significatif sur les comportements des clients.

Valeur, métiers et compétences

Dans ce contexte, il est essentiel de bien analyser ce que l'entreprise vend à ses clients et surtout ce que ces derniers lui achètent. Le drame commence quand apparaît une distorsion entre les deux points de vue. Qu'est-ce qui constitue de la valeur ressentie par le client ?

La valeur est essentiellement subjective : même si elle repose sur des bases techniques exprimables en termes objectifs, ce qui compte du point de vue économique se limite strictement à la valeur perçue par le prospect et qu'il est disposé à payer dans le contexte de société où il se trouve¹. Cette valeur perçue

1- Ce caractère subjectif de la valeur, constamment oublié, était pourtant déjà souligné amplement par Adam Smith dans *La richesse des nations*, 1776.

dépend de deux éléments : la capacité du prospect à exploiter le produit ou service proposé (savoir lire par exemple, s'il s'agit d'un livre) et l'intention, le désir de l'exploiter.

Cette remarque signifie en particulier que la vente de produits innovants impliquant apprentissage et/ou changement de comportement devra exploiter les possibilités des réseaux et de la communication multimédia en persuasion et en explication, voire en formation.

Le progrès technique, élargissant et renouvelant constamment la gamme des solutions disponibles pour concevoir, produire, distribuer, il devient fragile de définir les métiers selon les techniques utilisées qui peuvent être rapidement obsolètes. Il paraît plus prudent de définir les métiers selon les fonctions remplies dans l'optique du consommateur. C'est une inversion de logique qui amène à redéfinir le contenu des compétences.

Tous les métiers doivent se demander quelle partie de leurs prestations actuelles sera automatisée au cours des prochaines années et assumée par des logiciels ou des automates. Cette partie ne sera plus le cœur de métier. La survie dépendra de la capacité à amplifier et valoriser la partie non automatisable des prestations ; elle représentera demain le vrai métier, celui qui produira de la valeur ajoutée.

facteurs	conséquences structurantes
Expansion de la sphère marchande. <ul style="list-style-type: none"> • Multiplication des produits et services. • Mondialisation des sources et fournisseurs potentiels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de métamédiations.
La "dellisation" des filières ou le réseau d'entreprises rapides.	<ul style="list-style-type: none"> • La demande commande tout l'amont et déclenche la production. • La mise en commun de l'information du client permet la synergie des compétences des métiers des partenaires.

facteurs	conséquences structurantes
	<ul style="list-style-type: none"> • La chaîne logistique physique est réglée par le flux d'information. • Le système d'information et toute l'organisation sont orientés de l'extérieur vers l'intérieur des entreprises. • On vend avant de produire : rotation rapide et stocks réduits donnent l'avantage concurrentiel. • Le système implique la confiance et des partenariats durables, même entre concurrents : coopération.. • La valeur dépend de la qualité des relations de nouveaux entrants.
La nécessité de la confiance et du relationnel dans un environnement dynamique.	
La différenciation se fait sur le service et non sur le prix qui devient dynamique.	
La définition des métiers est vitale.	<ul style="list-style-type: none"> • Les définitions selon les services achetés sont plus durables que celles basées sur des techniques qui changent. • Les réseaux de partenaires gardant leur personnalité et leur réactivité sont plus efficaces que les groupes intégrés centralisés.
L'ingénierie des compétences.	<ul style="list-style-type: none"> • Le capital de l'entreprise n'est pas la somme des talents mais la synergie qu'elle réussit à créer et le niveau d'appropriation des objectifs stratégiques par chacun : c'est aussi du partenariat et de la cocréation. • Les compétences peuvent être mobilisées indépendamment du lieu physique et légal et des temps classiques de travail : entreprise étendue dans le temps et l'espace.

Pour conclure

L'enjeu stratégique est trop important pour ne relever que des seuls techniciens car, lorsque les problèmes d'ordre technique seront résolus, de nouveaux scénarios d'échanges s'ouvriront. L'important réside dans :

- l'adoption des concepts stratégiques porteurs et pertinents pour le métier de l'entreprise ;
- l'acquisition de la compétence et de la culture nécessaire à la mise en œuvre de partenariat où l'idée de gagner ensemble est plus importante que celle de protéger un territoire.

Sauf en cas d'ajustements financiers aussi excessifs qu'aveugles des valeurs de la nouvelle économie - avec les conséquences sociales qui en découleraient en provoquant le bégaïement -, les acteurs devront s'impliquer au plus vite dans les réseaux. Ils devront adopter les modèles à flux tendu et rapide où les stocks diminuent en raison inverse de la maîtrise du flux d'informations.

Que ce soit pour les produits grand public ou professionnels, les prestations devront avoir pour caractéristiques communes d'offrir un service global et personnalisé. Pour être global dans une logique de customer et consumer et non de producteur, il pourra alors être nécessaire d'agréger l'offre de plusieurs acteurs.

Cet enjeu implique pour l'entreprise de devenir l'orchestrateur de métiers différents et de nouer des partenariats durables et mutuellement gagnants. Ce type de partenariat s'articule autour de deux axes non exclusifs :

- vertical, de type Wal Mart ou Dell : la dominante est l'optimisation des stocks et des flux ;
- horizontal, de type Cortal ou Estée Lauder : la dominante est la largeur de l'offre pour satisfaire la demande du consommateur, même s'il faut accueillir des concurrents.

Coordonnateur éditorial :
Langages & Communication
avec L Design
et Diane Schroeder.

Achévé d'imprimer en novembre 2000,
pour Gencod EAN France,
par Techniques et Impressions.

