

L'e-novation des entreprises

André-Yves Portnoff et Xavier Dalloz¹

En octobre 1994, dans un numéro de *Futuribles* tout entier consacré aux "Enjeux du multimédia"², nous présentions ici même une tentative d'analyse prospective. Le réseau Internet commençait à exploser, cela faisait 22 mois seulement que le navigateur Mosaic était devenu disponible, ouvrant réellement le Web et le plus vaste espace de connaissances et d'échanges que le monde ait connu. Le navigateur de Netscape n'était pas encore disponible. C'est dire que notre article se situait à la préhistoire d'un phénomène dont on pressentait pourtant le caractère exceptionnel. Outre-Atlantique, malgré une vague de centaines de milliers de licenciements par les grands leaders³, un enthousiasme militant poussait tous les acteurs. C'était l'union sacrée des industriels et des politiques, persuadés qu'Internet allait permettre à l'économie américaine de prendre sa revanche sur ses déboires de la décennie précédente : reculs devant l'automobile et l'électronique grand public japonaises, perte de la bataille des mémoires électroniques gagnée par l'Asie, la déroute des producteurs de téléviseurs devant Philips et Thomson.

L'Europe découvrait à peine l'existence d'Internet et la classe politique n'avait pas encore rencontré le "mulot"⁴. On réagissait en France, comme à chaque question embarrassante, par la commande d'un rapport. Le premier d'une très longue série, car l'embarras allait durer longtemps. Pour bien rappeler notre expérience en télématique, on mobilisa Gérard Théry, l'un des pères du Minitel gaulois. Lorsque *Futuribles* publia ce numéro consacré au multimédia, le rapport Théry était prêt, mais sa divulgation fut retardée par les démêlés personnelles d'un ministre avec la Justice. Internet pouvait attendre... D'ailleurs, était-ce un sujet bien sérieux? Un an plus tard, des responsables français des télécommunications en étaient encore si peu persuadés qu'ils commandaient une étude en espérant confirmer que la non viabilité du modèle économique d'Internet et son prochain effondrement. Quant à l'Asie, on professait qu'Internet ne correspondait pas à sa culture et qu'elle resterait à l'écart...

Un changement de paradigme

Aujourd'hui les choses ont radicalement changé. Après un essor remarquable mais fragile, l'économie américaine s'interroge et les licenciements se multiplient, comme il y a sept ans. Mais ils affectent cette fois les champions de la "nouvelle" économie. En Europe, le moral est - pour le moment - meilleur et une prise de conscience de l'importance du phénomène réticulaire s'est opérée dans tous les milieux, même si quelques Gaulois de haut vol continuent de jouer avec brio leurs rôles d'irréductibles à qui on ne la fait pas...

Nous avons désormais assez de recul pour tirer des leçons sur les possibilités d'évolution à dix ans et sur les conditions de viabilité des initiatives en cours et futures. La grille d'analyse que nous esquissions ici a été affinée par la confrontation avec les faits. Nous pouvons affirmer désormais avec certitude que les phénomènes auxquels nous assistons depuis la dernière décennie sont profonds et connaîtront une montée en puissance durable suivant des courbes généralement exponentielles. C'est-à-dire tout le contraire de ce qu'admettait, il y a encore quelques mois, la majorité des observateurs français autorisés.

¹ Xavier Dalloz, conseil en e-stratégie, dirige le rapport mensuel de veille *Unimédia*. André-Yves Portnoff qui participe à cette veille, anime à *Futuribles* l'Observatoire de la Révolution de l'Intelligence

² Dalloz Xavier, Portnoff André-Yves, Les promesses de l'unimédia, *Futuribles* n°191, octobre 1994, pp. 11-36.

³ 600000 licenciements par les grosses entreprises américaines en 1993, soit 25% de plus qu'en 1992, Hamel Gary, Prahalad, C. K. , La conquête du futur, p 14, InterEditions, 1995.

⁴ On se souvient du lapsus de Jacques Chirac voulant parler de la souris des micro-ordinateurs. La majorité des hommes politiques toutes tendances confondues en étaient à ce stade en Europe.

Après deux phases d'apprentissage...

Il y a sept ans, on en était à la première vague d'Internet, celle où l'on découvrait les facilités du courrier électronique, de la navigation, où se préparaient les premiers portails et où des sociétés vantaient la croissance explosive du nombre de leurs abonnés ou de leurs visiteurs. Amazon.com apparaissait emblématique, nous prêchions dans le désert quand nous affirmions que son modèle n'était pas viable. Les prodiges de l'Internet mesuraient leur valeur marchande au nombre de personnes passant par leurs sites, ce qui conduisait à des valorisations boursières extravagantes. Ce modèle basé sur l'audience quantitative n'était même pas validé par la publicité dont le rendement est vite apparu insuffisant. Pourtant, nombre d'investisseurs ont gobé ces arguments sous le prétexte que tout était nouveau. Beaucoup d'argent a été investi sans les plus élémentaires précautions. D'où un contre coup exagéré en sens inverse. On aurait du comprendre que jamais un fichier de noms n'a représenté en soi de la valeur. Le capital relationnel, c'est bien autre chose, il tient à la qualité des relations entretenues avec les clients. C'est un capital vivant, dynamique, donc fragile.

La deuxième vague a essayé de corriger les excès de la première en introduisant des éléments qualitatifs. On a essayé de construire des relations personnalisées avec les clients, en exploitant la connaissance de leurs profils pour construire de la confiance et de la fidélité. Mais on reste dans des tentatives de reconstitution en ligne du commerce classique, avec un ajustement plus fin de l'offre, tempéré par le risque de rejet en cas de personnalisation jugée trop indiscreète.

...la redécouverte de l'implication

La troisième vague, dont apparaissent les prémices, intègre plus profondément la nature interactive du nouveau média pour créer des échanges plus riches car ils ne sont plus à sens unique. Le commerce sera d'autant plus efficace qu'il écoutera, donnera la possibilité à la demande de s'exprimer en confiance, de façon individuelle, n'importe où et n'importe quand. Ce commerce de l'ubiquité réussira s'il exploite pleinement l'économie de réseau, la possibilité d'agrèger des offres dans une logique de consommation en se libérant des contraintes de la logique de production, en misant à fond sur le pouvoir d'implication de l'unimédia. L'implication est essentielle car dans une situation où toute l'offre du monde est à portée de click, ce qui est rare est le temps de chacun, ce qui est précieux, c'est de réussir à retenir l'attention de quelqu'un pour qu'il veuille bien accorder un peu de son temps à examiner une offre. Nous entrons dans une économie de l'attention, de l'implication. Il s'agit bien d'un changement de paradigme.

Les interactions cohérentes créent la valeur

Dans la perspective des années écoulées, on peut résumer les conditions du succès pour le commerce électronique dans la décennie qui vient par deux maîtres mots : interactions et cohérence.

- Ce sont les interactions, entre acteurs, talents, produits, qui génèrent la valeur.
- C'est la cohérence qui confère l'efficacité aux stratégies, aux organisations, aux actions.

L'autarcie est devenue trop coûteuse

Les interactions réussies entre acteurs ont toujours été à l'origine de la production de valeur. Mais deux facteurs créent une rupture majeure.

- D'une part, l'explosion des connaissances à mobiliser, la complexité des problèmes à résoudre, la diversification des métiers à maîtriser, le coût de la compétence et des autres investissements. Tout cela oblige à des recentrages sur les cœurs de métier et donc à des alliances.

- D'autre part, la chute du coût des transactions. La réduction des coûts de communication et de coopération à distance rend moins difficile la gestion de multiples partenariats. Elle accroît la profitabilité des interactions positives et permet de les maintenir rentables dans des conditions hier impraticables.

Le succès de Dell depuis 17 ans de croissance rentable en face de la croissance à perte d'Amazon.com illustre mieux que tout autre cas la force des réseaux cohérents d'entreprises. Surtout lorsque celles-ci nouent entre un orchestrateur et ses fournisseurs des relations durables scellées par la mise en commun d'informations sensibles sur la demande du marché. Amazon.com⁵ a cru, comme IBM et Apple avant lui, pouvoir faire l'essentiel par lui-même, s'imposant de lourds investissements et de hasardeux apprentissages. Dell a atteint et dépassé des taux de croissance de 50% par an pendant des années parce qu'il pouvait investir cinq fois moins qu'un acteur ne jouant pas à la fois l'externalisation et le partenariat. L'entreprise réticulaire dans un réseau d'alliés acquière une puissance qui dépasse largement ce qu'autoriserait sa taille physique et financière. Même encore très petite, elle étend à la planète le champ géographique des partenariats et des chalandises possibles, et pour elle, le temps des échanges occupe un tour complet de cadran.

Toute organisation sera mouvante ou mourante

L'objectif de tout business modèle doit donc être de construire un système d'acteurs en interactions. Celles-ci se concrétisent par des flux d'informations, d'idées, d'objets, de valeurs financières. Ces flux établissent la réalité d'un réseau et produisent de la valeur. Il convient d'oublier l'organigramme statique qui n'est rien d'autre qu'un squelette. Or un squelette n'a ni muscles ni influx nerveux, il supporte mais ne crée rien! Seule une vision dynamique possède un sens ; les processus sont donc essentiels et il faut souligner qu'ils sont souvent mal connus dans les entreprises classiques.

La rapidité des flux de données remontant du terrain - les commandes - et des pièces venant des fournisseurs et assemblées chez Dell permettent à celui-ci de gérer des stocks dix fois inférieurs à ceux de ses rivaux. Ceci aussi réduit fortement les immobilisations financières et évite de devoir brader les productions vieillies par l'arrivée périodique de composants électroniques de nouvelle génération.

En France, d'une façon générale, le niveau des stocks est anormalement élevé, ce qui correspond à une mauvaise maîtrise des processus et à une culture de méfiance. Les stocks résultent de dysfonctionnements et de précautions prises pour les éviter. Ils représentent des produits en trop mais aussi du temps improductif : ils rallongent les délais.

Il n'y a pas de flux rapides sans un management rapide. La pression de l'environnement changeant rend indispensable une capacité d'innovation constante et élevée. Ces deux constats militent pour préférer la rapidité des décisions à leur optimisation. L'innovation et l'occupation rapide des nouveaux marchés en création⁶ impliquent le droit à l'erreur et la passion de l'expérimentation par un processus d'essais et erreurs avec apprentissage et corrections dans un cycle très court.

Or la réactivité est inversement proportionnelle à la longueur des circuits de décision. En effet, elle dépend de la capacité du décideur à assumer des risques, donc de sa compétence. Si celui qui doit dire "oui" est loin du terrain et n'est pas spécialiste de la question posée, il va s'entourer de précautions, la plus naturelle étant de "donner du temps au temps" et d'attendre...

⁵ Depuis quelques mois, Amazon.com multiplie les partenariats. Nous ne critiquons pas ici Amazon, pas plus que nous ne louons Dell, nous essayons d'évaluer les modèles d'organisations qu'ils représentent à une certaine période et qu'ils sont susceptibles naturellement de quitter à tort ou à raison.

⁶ Voir comment ce processus a permis à Toshiba de s'emparer durablement de la première place dans le marché des PC portables face à IBM dans l'excellent livre de Gary Hamel et Prahalad, *La Conquête du futur*, loc.cit., p. 253 et suivantes.

Il est essentiel d'appliquer le principe de subsidiarité et d'investir de responsabilités les acteurs les plus proches du terrain pour qu'ils puissent saisir à temps les occasions d'innover⁷.

Trois flux cohérents

Ce qui rend efficaces les échanges entre acteurs d'un réseau, c'est la cohérence de ces derniers. Mais contrairement à ce que croient les attardés de l'ordre néo-taylorien, la cohérence n'est pas l'uniformité, elle est la valorisation des différences sans les quelles il n'y a pas d'échanges. Le réseau de partenaires est cohérent s'il rapproche des métiers, compétences, moyens et investissements complémentaires car différents. Ainsi chacun pratique dans l'intérêt de l'ensemble le métier dans lequel il excelle et sur lequel il investit le plus. Il s'agit notamment de gérer harmonieusement trois flux:

- Flux d'informations, communication entre demande et offre et entre partenaires.
- Flux financier.
- Flux logistique permettant l'élaboration et la livraison des produits physiques ou numériques (éventuellement téléchargés).

Chacun de ces flux correspond à un métier distinct, ce qu'Amazon comme bien d'autres n'a pas compris à temps. Un montage exemplaire associerait, dans un même réseau de partenaires, un orchestrateur comme Dell, ses fournisseurs, un logisticien et aussi un banquier qui va faciliter les transactions et jouer le garant de confiance. Beaucoup de commerçants en ligne ont découragé leurs clients par les défaillances de leurs livraisons, d'autres n'ont pas su encore rassurer sur la sécurité des paiements.

Confiance et éthique : deux actifs majeurs

Il faut trouver les moyens de construire la confiance au niveau des trois flux, par la qualité de l'information, sa force de persuasion, par la sécurisation des échanges financiers et la traçabilité des flux logistiques. Cette traçabilité revêt une importance cruciale avec la multiplication des "affaires" de santé alimentaire, sanitaire ou de sécurité.

La dimension éthique de la construction de la confiance est essentielle au bon commerce. Toute méfiance freine les échanges et donc la production de valeur. Ceci est vrai entre offre et demande à tous les niveaux, celui du marché grand public mais aussi entre professionnels partenaires travaillant dans la durée. Une relation stable s'impose pour construire une intelligence collective, c'est-à-dire dégager une synergie par l'interaction des compétences des uns et des autres et mieux valoriser ensemble les informations provenant du client final pour réduire délais, stocks et invendus. Cette mutualisation, qui abaisse les niveaux d'investissements indispensables à chaque acteur, n'est possible que sur une longue période, donc dans la confiance. Microsoft lui-même, qui sous-traite la production de nombreux logiciels, préfère garder un petit nombre de fournisseurs familiers. Il considère que ce qu'il gagnerait par des appels d'offres systématiques au moins coûtant serait largement perdu par des coûts de gestions et des pertes en qualité dus à une moindre connaissance réciproque des contraintes, des besoins et des possibilités.

L'établissement de relations de confiance permet d'automatiser bien des transactions, en particulier des réapprovisionnements, qui ne font plus l'objet d'échanges de courriers et de coûteux contrôles bureaucratiques. Veran Koshla, le co-fondateur de Sun, note que Cisco fait 5 milliards de dollars de chiffre d'affaire par trimestre sans dépenser plus que quelques coups de téléphone par transaction, grâce au fonctionnement automatique de ses réseaux. Or la technique n'est acceptable que dans une relation de grande confiance et c'est bien la force de

⁷ Tout le monde admet la délégation de décision sur le "comment faire", même si en réalité, le principe est peu appliqué. Le problème est qu'il faut déléguer aussi la participation à la décision du "quoi faire", c'est-à-dire à la construction des options stratégiques.

Cisco que d'avoir construit ce capital relationnel positif sans lequel les réseaux extranets ne seraient d'aucune utilité.

Le partenariat partage les profits, le chacun pour soi répartit les pertes!

La confiance est possible même entre concurrents à la condition de respecter une éthique des affaires. Les fournisseurs majeurs de Dell sont tous ses concurrents et pourtant le système marche. Les acteurs classiques ont trop tendance à voir systématiquement dans les autres des adversaires à détruire ou des vaches à traire plutôt que des alliés possibles. La situation critique des télécommunications mobiles occidentales après l'adjudication en 2000 des licences UMTS est largement due au fait que la plupart des gouvernements européens, des opérateurs, des équipementiers, des producteurs de téléphones ont joué à courte vue pour maximiser leur profit individuel. En face les Japonais orchestrés par NTT ont bâti un jeu gagnant-gagnant autour du i-mode⁸, pour faire grossir le gâteau global et se le répartir, ce qui est plus astucieux que se battre pour la répartition des pertes!

Vendre avant de produire

La cohérence des trois flux exige que soient effectivement conçus, fabriqués et distribués des produits pertinents, c'est-à-dire conformes à l'attente de la demande. Il s'ensuit que la qualité de l'écoute du client final est stratégique: elle définit la vraie compétence compétitive qui différencie un acteur. Jusqu'à une date récente, on ne pouvait produire sur mesure. La lenteur des processus et leur faible flexibilité obligeait à imaginer ce que le client final voudrait bien acheter. Tant que la demande excédait l'offre, pendant les Trente Glorieuses, cela ne posait pas de grand problème. Depuis, l'on est passé dans une économie d'abondance et de concurrence mondialisée, le client a acquis le pouvoir de dire non. La réaction classique a été d'élargir les gammes avec des frais de stockage considérables. Dans la distribution, on a aussi multiplié les soldes et autres braderies qui de l'exception sont devenues la règle.

Dans les années 1980, Wal-Mart a trouvé une meilleure stratégie. Jouant à la fois sur le partenariat et les technologies de l'information, il a bâti un système de remontée de données à partir des caisses enregistreuses de tous ses magasins, pour communiquer l'état de ses ventes à Procter & Gamble et ses autres principaux fournisseurs. Ceux-ci programment au mieux leurs productions. Wal-Mart obtient en contrepartie de meilleurs prix et des réassorts réguliers. Il a pu supprimer les promotions de déstockage en promettant un *every day low price*. D'où des économies sur les frais de promotion, moins de stocks et d'invendus, et en définitive une ascension en dix ans au rang de numéro un mondial de la grande distribution, détrônant Sears⁹. Plus important encore, la marge nette de Wal-Mart est de l'ordre de 5% au lieu de moins de 2% pour ses concurrents français.

S'il est difficilement concevable d'attendre la commande de l'acheteur final pour produire une boîte de lessive, Dell a tenté le pari pour un produit informatique. Et il a réussi à produire sur commande à l'unité des millions de micro-ordinateurs tous différents. Supprimant l'intermédiaire du détaillant, pratiquant le sur mesure, il est à même de livrer dans certains cas en 24 heures. Dell a donc poussé jusqu'au bout le modèle initié par Wal-Mart, intégrant la vente au client final, le b to c (*business to customer*) et l'échange entre professionnels, le b to b (*business to business*), au lieu de les opposer et de morceler le processus comme le font la majorité des analystes et des stratèges, particulièrement en Europe cartésienne. Il a compris une règle essentielle de l'économie actuelle : le principal gisement de valeur se trouve dans la

⁸ Le I-mode est un téléphone portable avec accès à Internet commercialisé par DoCoMo, filiale de NTT, avec un brillant succès: plus de 20 millions d'abonnés au Japon en janvier 2001, ce qui contraste avec les résultats médiocres du Wap européen.

⁹ Dalloz Xavier dans Salzman Claude et Dalloz Xavier, Les défis de la Net-économie, Dunod, 2000, pp. 103-108.

relation avec le client final de la filière. L'acheteur de la voiture et non le concessionnaire, seul "client" jusqu'ici connu par les constructeurs d'automobiles, pour ne citer qu'eux. L'étape suivante est une vraie co-crédation avec le client.

Révolution structurelle et non additif contingent

La question évidente est de savoir quelle est la généralisation possible du modèle Dell. Peut-on produire des voitures sur mesure? Non répond, semble-t-il, PSA : une voiture n'est pas un micro-ordinateur...Oui affirment Ford et surtout Renault qui est très avancé dans cette voie.

Pour nous, la première question pour évaluer un modèle d'entreprise, est de savoir s'il tire vraiment profit de l'information aval, celle provenant du client terminal¹⁰, pour améliorer la gestion de la production tout en réduisant stocks et invendus. Le modèle Dell s'oppose ici à ceux d'Amazon.com et de beaucoup d'acteurs qui ont cru que le commerce électronique n'était que la transposition en ligne des pratiques anciennes. Son automatisation. Du coup, ils ne conçoivent ni produisent mieux, ils ont simplement créé une activité annexe, à l'écart de tout ce qui continue son bonhomme de chemin *as usual*... Il faut au contraire une transformation de toute l'organisation. L'adjonction d'une activité en ligne dans un coin, la désignation d'un responsable e-business peuvent constituer une amorce mais ne suffisent vraiment pas.

Cela signifie en particulier que le système d'information doit devenir extraverti et partir du client, alors qu'il reste presque partout introverti, centré sur l'état-major. Le défi est majeur et il ne peut être relevé avec succès qu'au prix d'un appui convaincu, ostensible et durable de la direction générale. En effet il est très difficile de protéger une activité innovante dans une structure classique sans la placer à l'écart. C'est ainsi qu'IBM a réussi à lancer très vite le PC que refusait toute sa culture...mais c'est aussi pour cela qu'il n'a pu valoriser cette réussite technique : celle-ci n'a pas été prise au sérieux assez vite en interne!

Une entreprise ne peut réussir à l'ère du commerce électronique que si elle construit une cohérence entre ses activités en ligne et traditionnelles qui doivent être complémentaires comme nous le préciserons plus loin. Si le PDG n'y croit pas, l'échec sera coûteux et inévitable. Il ne s'agit pas d'ajouter des automatismes au passé mais d'inventer l'avenir. Pour ne pas l'avoir compris, trop d'économistes s'obnubilent à mesurer "l'impact des nouvelles technologies sur la productivité". C'est la compétitivité qui compte et non la productivité avec laquelle on s'obstine à produire des diligences...Schumpeter l'a déjà expliqué il y a un demi siècle!

Offre et demande à armes égales

Ceux qui réussiront à pratiquer le sur mesure, à vendre avant de produire, voire même à co-concevoir avec leur client, se donneront des atouts considérables. Ils répondront ainsi à la poussée de l'individualisme¹¹ et du désir des citoyens consommateurs d'exprimer leur personnalité et de la faire respecter en toutes circonstances. Les techniques permettent une égalité croissante de niveau d'information et de compétences entre l'offre et la demande. En quelques clics sur Internet on compare plus d'offres qu'en plusieurs jours de courses dans les magasins et on n'a encore rien vu, les agents intelligents, robots logiciels, n'ont pas donné la mesure de leurs possibilités. C'est l'avènement du marché inversé, ou plus précisément, rééquilibré. Les acheteurs sont capables de lancer des appels d'offres, de se regrouper, de faire représenter leurs intérêts par des intermédiaires marchands ou non. Autobytel qui oriente en

¹⁰ C'est-à-dire de l'utilisateur final, pas d'un intermédiaire, client immédiat, distributeur ou grossiste.

¹¹ Voir l'enquête Arval, Bréchon Pierre et Tchernia, Jean-François, L'évolution des valeurs des Français, *Futuribles* mai 2000, N° 253 et Bréchon Pierre, sous la direction de, Les Valeurs des Français, 2000, Armand Colin.

ligne les acheteurs de voitures vers des concessionnaires qu'il a référencé pour un an renouvelable, vend ainsi une relation de confiance aux clients.

Si les produits convergent techniquement, ce que les places de marché et le recours aux mêmes fournisseurs de base vont favoriser, l'offre devra se différencier de façon suicidaire en se battant sur les prix, ou de façon intelligentes par l'innovation et par la qualité de la relation construite avec chaque client.

Suivant l'exemple d'Autobytel, de nouveaux intermédiaires indépendants de l'offre vont se multiplier. Les réseaux font déjà apparaître des coalitions de consommateurs, un nouveau *e-consumérisme* démontre qu'il peut contraindre des sociétés aussi puissantes qu'Intel à reconnaître la présence d'un défaut. Nike doit faire face aux attaques incessantes de nombreux sites l'accusant d'exploiter le travail d'enfants du Tiers Monde. Près de 3000 sites "sucks.com" accolent dans leur adresse Internet le nom de la marque qu'ils mettent en cause à l'expression argotique "sucks", qui signifie à peu près « ne vaut rien »..en un peu plus fort. Ces sites peuvent invoquer le premier amendement de la constitution américaine sur la liberté d'expression s'ils véhiculent des opinions et des plaintes¹².

Le théorème des blinis

Les investissements nécessaires pour joindre des clients en ligne ne sont pas nuls. Pour les amortir il faut construire des relations durables et exploiter les propriétés d'Internet pour élargir l'offre tout en la rendant plus attrayante. Pour cela, il faut se départir de sa logique de producteur ou de distributeur spécialisé, entrer dans la logique du client final, comprendre et devancer ses attentes contextuelles : l'offre doit devenir globale et proposer des solutions cohérentes à l'ensemble des questions que se pose le client à un moment et dans une situation donnés. C'est cela le « marketing contextuel ». La SNCF ou Air France ne doivent pas proposer seulement leurs prestations de base mais tout le contexte du déplacement : autres modes de transports, même en partie concurrents, logements, restauration, loisirs, documentation, etc...

On peut appeler cela le "théorème des blinis": si l'on présente ensemble des blinis, de la crème fraîche, des poissons fumés, de la vodka, on crée une incohérence par rapport aux logiques de production et de gestion des stocks, mais une cohérence de consommation. On vend beaucoup plus ces articles qui réunis, constituent un ensemble possédant une force d'attraction bien supérieure à celles des articles séparés. Si l'on préfère une référence au le terroir français, observons qu'une bouteille de Monbazillac à 3 Euros placée au rayon des vins séduira assez peu d'acheteurs parisiens non familiers des blancs liquoreux alors qu'elle trouvera bien plus d'amateurs à 6 Euros, anoblée par le voisinage de blocs de foie gras du Périgord...C'est le principe de la vente par affiliation : un produit en fait acheter d'autres. La cohérence des différences permet la synergie entre offres et métiers différents et dégage une valeur ajoutée pour chacun des composants du bouquet. Les business modèles ne construisant pas de synergie par le partenariat peuvent être soupçonnés d'être durablement non viables.

Vendre les produits de ses concurrents

Les acteurs majeurs de chaque réseau de valeur doivent devenir comme les constructeurs automobiles et comme Wal-Mart ou Dell, des orchestrateurs des compétences de partenaires fournisseurs. Il leur faut aussi apprendre à se muer en agrégateurs d'offres contextuelles d'autres métiers, voir même d'offres concurrentes.

Le théorème des blinis ne justifie évidemment pas le retour à des agglomérats pratiquant des métiers disparates et devenant médiocres dans chacun d'entre eux. Là encore la solution est simple et s'appelle partenariat. Celui-ci peut conduire à crédibiliser l'offre d'un site en

¹² Mailhes Laetitia, Les sites "suck(s).com", *Les Echos*, 29 octobre 2000.

élargissant son offre à celle de ses concurrents. Cortal doit largement son succès au fait d'avoir inclus dans sa proposition des produits financiers autres que ceux de son groupe bancaire. Estée Lauder a conclu un accord l'été 2000 avec Cardin et Clarins pour vendre sur son site leurs produits à côté des siens. Les sites créés par General Motors et ses concessionnaires proposeront aussi les marques concurrentes. Tout cela participe de la construction de la confiance, sans quoi il n'y a pas d'acte d'achat. La règle a longtemps été d'interdire dans une entreprise de prononcer le nom de ses concurrents, comme si nier leur existence suffisait à les neutraliser. C'est dire le virage psychologique à effectuer! Beaucoup plus intelligente par exemple, l'attitude des Editions d'Organisation. Elles vendent depuis longtemps dans les librairies qui leur appartiennent les livres de management des autres éditeurs et en font à présent autant sur leur site en ligne. Cela crédibilise l'offre, construit une image de spécialiste et apporte d'excellentes informations sur ce qui se vend!

Passer du "ou" au "et"

La recherche des synergies doit conduire à passer du "ou" au "et" sur beaucoup de plans : le danger est de rester trop cartésiens! Cela vaut dans la gestion de relations de coopération, mixant concurrence et coopération. Cela concerne aussi les circuits de distribution. Les concurrents de Dell ne sont pas aveugles. Ils ont été tous tentés d'adopter ou d'adapter son modèle de vente sur mesure au client final. Mais n'étant pas partis de rien comme le jeune Michael Dell, ils avaient à gérer leur réseau classique de vente et ont tous craint de le démotiver, de lui faire concurrence. D'où le dérapage des deux numéros un de la micro-électronique d'il y a un an, IBM et Compaq, qui vient d'annoncer une mutation à marches forcées en 180 jours vers les services.

Dans le domaine professionnel, Cisco montre que l'on peut combiner les avantages de solutions apparemment contradictoires. Le champion des équipementiers d'Internet vend en ligne des matériels pour quelques 30 millions de dollars par jour. Il contrôle donc ainsi le niveau stratégique du contact avec le client final, ce principal gisement de valeur comme nous l'avons signalé. Mais il oriente ensuite les clients vers ses distributeurs qui apportent un complément de services de façon classique.

Dans les marchés du grand public, on constate que les sites de vente en ligne suscitent plus d'achats dans les circuits classiques physiques qu'en ligne. Ce sont d'abord des outils de promotion dont la rentabilité doit être mesurée en fonction des deux revenus suscités, le direct par les ventes en ligne, l'indirect mais néanmoins très réel, par les ventes induites en magasin physique.

Cela signifie que les acteurs combinant les deux moyens, en ligne et en dur ("*brick and click*") gagnent généralement plus que ceux qui veulent tout miser sur le seul magasin matériel ou sur Internet seul. Mais cette synergie, si elle est effective, peut être réalisée aussi bien par alliances entre acteurs que par un seul acteur intégrant les deux espaces, physiques et virtuel. Dans ce dernier cas, les sociétés du "monde réel" disposent d'atouts sérieux : elles ont déjà amorti les investissements nécessaires pour construire leur image, assoire la confiance des clients, organiser leur logistique. Les entreprises "pures Internet" cumulent les handicaps si elles veulent jouer seules. Amazon.com de ce point de vue a longtemps réussi un "tout faux" parfait: il s'est épuisé en frais de promotion, de stockage, de distribution, s'obligeant à une fuite en avant pour accroître le nombre de ses clients qui n'est qu'un capital quantitatif, potentiel. Aurait-il pu s'organiser autrement? Assurément, en jouant le partenariat avec un réseau de libraires de quartier qui auraient servi de points de distribution aux clients, réduit les coûts de stockage et de distribution. Amazon.com aurait du coup repris un modèle proche de celui d'Autobyte qui rabat les clients vers des concessionnaires dont il vérifie la qualité de service et qu'il contribue à former.

Cette synergie entre magasins et Internet, la grande distribution américaine est en train de la jouer en créant le "magasin étendu". K-Mart vient d'installer plus de 3500 kiosques d'achat en ligne dans 1100 magasins. BlueLight, la filiale de vente sur Internet créée en décembre 1999 par K-Mart avec Softbank, gère ces bornes. Les 30 millions d'Américains qui font leurs courses chaque semaine chez K-Mart pourront de leur magasin habituel non seulement acheter les 15000 articles en rayon mais aussi sélectionner, commander et se faire livrer à domicile plus de 100000 articles disponibles en stock, notamment des objets volumineux ou lourds. Cela étendra les ventes à des produits actuellement non vendus, soit parce que beaucoup de consommateurs, des femmes en particulier, renoncent à les transporter par eux-mêmes, soit parce que les magasins estiment ne pas devoir leur consacrer une place dans leurs rayonnages.

Les achats effectués sur BlueLight.com peuvent être retournés ou échangés dans plus de 2.100 magasins K-Mart à travers les Etats-Unis. Les achats aux kiosques sont réglés à volonté en ligne ou aux caisses. Ces deux éléments contribuent à rassurer le client. De même, les banques en ligne sont plus persuasives lorsqu'elles sont cautionnées par un nom connu et par la possibilité d'aller discuter à un guichet avec un interlocuteur en chair... Wal-Mart et d'autres distributeurs emboîtent le pas à K-Mart. En France, Extrapole semble suivre cette voie par un accord avec Alapage, libraire en ligne.

Ces exemples illustrent l'importance de réussir à garantir au client une continuité de service entre Internet et le monde physique. Du coup cette continuité s'inscrit à la fois dans l'espace, grâce aux terminaux mobiles et aux kiosques, et dans le temps, les sites en ligne restant ouverts en permanence et ignorant les fuseaux horaires.

Ce qui précède ne signifie nullement que les champions de l'ancienne économie vont s'engouffrer dans les brèches ouvertes par les nouveaux venus réticulaires et s'emparer des nouveaux marchés. Disposer d'atouts importants et savoir ou vouloir s'en servir sont deux choses différentes. Leur culture, leur refus du changement, leur sous-estimation d'enjeux majeurs et souvent vitaux, empêchera beaucoup d'acteurs traditionnels d'exploiter à temps des opportunités qu'ils ont été tenté de confondre, ces dernières années, avec un jeu spéculatif de "coups" boursiers. Aussi plusieurs études publiées au début de 2001 étaient-elles très pessimistes. Le Gartner Group estime que 70 % des entreprises multinationales n'auront pas réussi leurs entrées dans le e-commerce d'ici la fin cette année. IBM, plus sévère encore, prévoit à la même échéance 80% d'échecs dans les sept pays les plus industrialisés, avec pour cause, un engagement insuffisant et l'absence de réelle stratégie.

Les logiques d'ouvertures face aux instincts d'appropriation

Difficile d'avoir une stratégie sans vision stratégique. Si l'on regarde au delà des spéculations, des bulles qui se gonflent et se dégonflent, l'essentiel est l'émergence peut-être pas d'une nouvelle économie mais certainement d'un modèle économique rapide porteur d'une croissance puissante ne nécessitant que des investissements réduits. Cette efficacité nouvelle du capital s'obtient grâce à une accélération forte des flux, des rotations, une réduction des stocks et une mutualisation des ressources. Internet dans ce contexte apparaît comme un espace d'intermédiation dont sont progressivement éliminés ceux des intermédiaires, anciens ou nouveaux, n'apportant pas une réelle valeur en contribuant à la cohérence des interférences entre acteurs. Ce qui ne veut pas dire la fin des intermédiations : ceux-ci au contraire vont se multiplier, tissant des réseaux de partenaires spécialisés chacun dans leur domaine d'excellence.

Tout ce qui suscite des frictions, des stocks, des délais est contre-productif dans une économie de flux rapides. Les agents intelligents, comme tout outil rendant plus pertinents les échanges, sont promis à un bel avenir. Les réseaux ont besoin pour fonctionner de standards et ces derniers vont faire l'objet de batailles constantes. Les réseaux favorisent l'établissement de

monopoles imposant leurs standards propriétaires. Mais en même temps, les réseaux, outils de coopération, sont d'autant plus créatifs qu'ils sont vastes et donc ouverts. Aussi pensons-nous que les dispositifs de norme ou de standards ouverts l'emporteront généralement sur les solutions propriétaires qui limitent les échanges et réduisent donc l'efficacité de l'espace d'intermédiations qu'est, fondamentalement, Internet,.

C'est pourquoi aussi, nous pensons que les places de marché qui se sont multipliées depuis 1999 devront réviser leurs orientations. La plupart apparaissent comme des projets très lourds, difficilement rentables, tentant de renforcer quelques grands donneurs d'ordre face à leurs fournisseurs. Comme tout très grand projet centralisateur, ce concept de place de marché s'avère coûteux et techniquement difficile à mettre en place. Et voilà qu'apparaissent depuis un an des techniques d'échanges dites *peer to peer*, c'est-à-dire d'égal à égal. Ces techniques non hiérarchiques dérivées du modèle de Napster permettent d'échanger non plus des chansons mais n'importe quel dossier et même de la capacité de traitement. On ne passe plus par un centre détenant de toute l'information, tout au plus subsiste un serveur central qui aide seulement à trouver le "pair" disposant de la ressource que l'on cherche. De plus ce modèle qui ne confond pas égalité de droits et identité, permet la communication entre des terminaux très différents, du téléphone en ligne au gros ordinateur. Nous ne sommes en 2001 qu'au tout début des applications du "P to P".

Un défi pour l'Europe

Il est difficile de ne pas voir que tout cela pose d'abord des questions de culture, de valeurs et de styles de management. L'Europe se trouve confrontée à un défi majeur. Elle ne peut gagner la bataille du commerce électronique qu'en réussissant une révolution dans ses organisations. Si elle rate cette bataille, elle se trouvera écartée des marchés émergents, elle créera moins de valeur au sens économique, moins d'emplois, moins de bien-être pour ses concitoyens; il est à craindre qu'elle aura moins de moyens pour défendre chez elle et dans le monde ses valeurs, au sens humaniste du terme.

Rien n'est encore joué. Certains pays européens, avec l'exemple remarquable des plus petits, sont en train de rattraper les Etats-Unis, voire de les dépassent, pour ce qui est notamment de la pénétration d'Internet dans les foyers. Ce n'est pas le cas de la France, lanterne rouge avec l'Espagne, la Grèce, en phase d'être dépassée par le Portugal¹³. En ce moment, le scénario tendanciel correspond à une Europe à deux vitesses, avec de fortes disparités régionales, perspective peu heureuse, mais non encore inévitable. Qu'est ce qui nous manque? La volonté et un dessein. Internet outil de coopération fournit une prime à ceux qui entendent coopérer, mais il ne peut remplacer la volonté, le désir de véritables partenariats. Si nous trouvons cette volonté, alors nous construirons une "Europe étendue" c'est-à-dire plus grande par sa créativité, sa capacité de proposition, son influence, que ne le permettraient ses limites géographiques, financières et physiques. Exactement comme K-Mart devient un magasin étendu et comme Dell, qui crée de la richesse et assure du travail à cinq fois plus de personnes qu'il n'a d'employés, est une "entreprise étendue".

Que nous manque-t-il pour réussir le pari des réseaux de pairs? D'oser tirer la leçon du désastre (provisoire?) du téléphone mobile – Internet européen. On a dit que le bolchevisme, c'était le tsarisme plus l'électricité. Le commerce électronique réussi, ce sera certainement les districts italiens plus l'informatique communicante. Si des PME italiennes ont su pratiquer la coopération et le partenariat depuis six siècles, pourquoi ne serions nous pas capables d'accomplir cette révolution? Une Europe de partenaires serait une Europe enfin unie et vécue dans l'action quotidienne de ses citoyens, pas seulement de ses hommes d'affaires.

¹³ *Eurobaromètre*, octobre 2000 et *eEurope, impact et priorité*, Commission des Communautés Européennes, Com (2001) 140 final, 13 mars 2001, p. 5.

Encadré 1 : De la « wal-martisation » à la « dellisation » des entreprises

Créé en 1966, encore modeste chaîne de grandes surfaces américaine en 1980, Wal-Mart est devenu en 1990 le numéro un mondial de la grande distribution, détrônant Sears et faisant pâlir d'envie ses concurrents mondiaux par ses marges. Le groupe réalise un chiffre d'affaires de 198 milliards de dollars en 2001 (+60% en deux ans) en 2000 magasins avec 1244000 employés. Le secret de cette ascension : une culture de l'information et du partenariat. Il a investi dans des moyens massifs, comme des réseaux de télécommunication par satellites pour collecter et traiter chaque jour ses millions de tickets de caisse. Cette masse de données dont le traitement exige un budget informatique digne de la Défense fournit des renseignements en temps quasi réel sur l'évolution des ventes et les besoins de réassort. En communiquant ces informations à ses principaux fournisseurs, Wal-Mart leur permet de produire et de le réapprovisionner mieux et à moindre coût. Il y a moins de pertes, de stocks et d'invendus. Les bénéfices du système sont répartis entre les fournisseurs et Wal-Mart qui peut offrir un « bon prix » chaque jour à ses clients et évite ainsi les à-coup et les surcoûts des soldes et autres braderies.

Michael Dell, étudiant en commerce de 19 ans, fonde en 1984 son entreprise de micro-ordinateurs avec trois idées simples : vendre sans intermédiaire au client final le micro, ne lancer la fabrication qu'après enregistrement des commandes et encaissement des règlements, ce qui facilite la trésorerie, évite les stocks et permet de faire du sur mesure, ne rien fabriquer, assembler les composants fournis par les meilleurs fournisseurs disponibles, fussent-ils des concurrents. Le résultat est une croissance foudroyante avec un chiffre d'affaire de 12 milliards de dollars en 1998, plus de 25 milliards en 2000, environ 32 milliards pour 2001, avec des bénéfices confortables.

Ce modèle impliquait de faire remonter très vite les informations nécessaires à la production jusqu'aux fournisseurs. Aujourd'hui cela se réalise par des extranet tandis que plus de la moitié des ventes s'effectue aussi sur Internet. Dell complète donc le modèle Wal-Mart en englobant le client dans le processus avant que la production ne commence : celle-ci est assistée par les informations sur les ventes réalisées dans le cas de Wal-Mart, dans celui de Dell, c'est les commandes des clients qui déclenchent le processus qui n'a plus besoin d'anticiper les ventes des prochains jours à partir de celles déjà effectuées.

Quelle est la généralisation possible du modèle ? Le système Dell suppose que des fournisseurs existent et soient prêts à approvisionner, y compris un concurrent, sans chercher à lui nuire. Vendre avant de produire est praticable si la production est quasi instantanée, ce qui est le cas pour tous les produits numérisables et donc téléchargeables. C'est aussi possible si le délais de production est tolérable pour le client. Dell y réussit. Cela est facilité par une conception modulaire à partir d'éléments standards, la différenciation se faisant dans l'assemblage qui peut être innovant.

Ces conditions excluent-elles des produits banaux à faible valeur ajoutée ? Non s'il est possible de les vendre par abonnement, ce qui permet de « delliser » le modèle Wal-Mart : on peut concevoir d'offrir aux familles l'approvisionnement hebdomadaire en produits de base dont la liste serait communiquée en cas de modification avec quelques jours de délais. Du coup, ces produits seraient fabriqués après commande et paiement comme chez Dell. Pourquoi ne pas envisager alors une « débanalisation » de certains produits, la personnalisation du pot de yaourt par une inscription ou une image pour chaque enfant, etc...Puisque Nestlé propose déjà en ligne de composer sa boîte de pralines et de choisir la

photo placée sur le couvercle, on n'en est plus loin et les moyens moderne de traitement de l'information vont rendre viables ce genre d'opérations.

Insistons sur le fait que Dell comme Wal-Mart ont démarré avant de disposer des facilités d'Internet mais qu'ils ont acquis une culture de l'information et une volonté de l'anticipation qui les a grandement préparé à exploiter les opportunités du réseau des réseaux.

Encadré 2 : Cisco : synergie du capital relationnel et du capital intellectuel

Cisco, une entreprise qui n'avait rien vendu avant 1986, est devenu rapidement le premier fournisseur d'équipements pour Internet et la convergence des technologies en fait un concurrent majeur pour ces grands des télécommunications qui le traitaient avec mépris il y a encore peu d'années. Son chiffre d'affaire est passé de 13 milliards de dollars en 1999 à quelques 32 milliards en 2001. Ses profits étaient très élevés et ses revenus par employé étaient 2,5 fois ceux de ses principaux concurrents en 1998, Lucent et Nortel.

Cisco reste un modèle remarquable, notamment par son aptitude à enrichir son capital d'intelligence collective grâce à son capital relationnel : il s'est construit une réputation de groupe accueillant qui traite bien les entreprises qu'il rachète...et leurs personnels. Résultats : il attire des dizaines de start-up innovantes qui se jettent dans ses bras et lui apportent leur matière grise.

Ce processus contribue à donner à Cisco une compétence qu'il met en partie à la disposition de ses distributeurs et de ses clients sur Internet. Il impose ainsi à ses concurrents un standard de prestation qu'ils ne peuvent fournir.

Deux bémols à ce tableau. Ces derniers mois, le retournement brutal de conjoncture et une mauvaise anticipation ont fait passer dans le rouge, sans doute très provisoirement, Cisco. Des stocks importants ont grevé son budget à un moment où les prix des composants baissent de 1% par semaine. En somme, il manque à Cisco le talent de Dell pour réduire les stocks. D'autre part, sur le segment de marché des routeurs centraux, Cisco n'a pas su empêcher un nouveau venu, Juniper, de lui prendre en trois ans un tiers d'un marché où il a du reculer de 85% à 71%. Cisco avait négligé d'innover dans le domaine, alourdi par la nécessité de gérer la compatibilité avec les matériels antérieurs et assoupi par sa position de quasi monopole, cette position même a irrité des clients qui ont accueilli avec sympathie le compétiteur innovant et Juniper a profiter rapidement de ces atouts. Les réussites aussi génèrent de la fragilité.

Encadré 3 : Autobytel : un vendeur de confiance

Qui aurait pensé qu'une entreprise fondée en 1995 seulement contribuerait à la vente de 40 à 50000 voiture par mois aux Etats-Unis en 2000 ? L'idée de base est simple : recevoir les demandes d'achat sur Internet et orienter le client potentiel vers le mieux placé des 5000 concessionnaires affiliés. Autobytel vend ainsi une relation de confiance car il suit la transaction et de garde dans son réseau que les concessionnaires qui acceptent des formations, des études et qui traitent correctement les clients. Le chiffre d'affaire trimestriel est en ce moment de l'ordre de 16,5 milliards de dollars. Le groupe qui s'étend hors des Etats-Unis, enregistre encore un déficit qui s'est récemment accru. Il annonce pourtant qu'il atteindra la rentabilité en fin d'année.

Un point important est qu'Autobytel qui a reçu à ce jour plus de 7 millions de requêtes de consommateurs construit une formidable connaissance de ce que demande le marché et de ce qui est réellement vendu. Les constructeurs ne connaissent que les ventes, pas les souhaits des clients. C'est une connaissance valorisable.

Encadré 4 : DoCoMo ou la force de la vision globale

DoCoMo est la filiale téléphonie mobile de NTT, l'ex opérateur national du téléphone au Japon. Si NTT se débat dans une situation lourde et déficitaire, DoCoMo fait preuve d'une vitalité spectaculaire. Il a réussi à devenir numéro un du mobile en Asie, obtenant plus de 20 millions d'abonnés à son i-mode, concurrent du Wap européen qui est un échec flagrant à ce jour et n'a presque pas d'utilisateurs. On a jusqu'au début de l'année traité par le mépris sa réussite avant de découvrir qu'il arrivait en Europe grâce à deux alliances aux pays-Bas et en Italie. En fait DoCoMo a multiplié les alliances depuis un an aux Etats-Unis et dans le monde, par une belle stratégie de tissage de réseau.

L'échec du Wap n'est pas technique, même si DoCoMo a fait de bons choix permettant d'accéder plus aisément à partir d'un téléphone portable à des sites Web sans que ceux-ci aient besoin d'être complètement reconçus. Le désastre européen dans les télécommunications mobiles est culturel. Chaque acteur a voulu prendre une plus grosse part du gâteau contre les autres, sur un partenariat entre eux-mêmes, en se souciant peu du consommateur. Le Wap offrait très peu de services avec une ergonomie médiocre. Les opérateurs ont voulu faire supporter le maximum de charges aux fournisseurs de contenu, et aux fabricants de téléphones. La mise aux enchères à des tarifs exorbitants des licences UMTS, le futur téléphone Internet à haut débit, a fini de déprimer le secteur. En suivant le mauvais exemple de Londres, les gouvernements européens à l'exception des Suédois et des Finlandais, ont pris le risque de tondre la laine sur le dos de moutons encore à naître... En face, DoCoMo a organisé des partenariats gagnants-gagnants entre concepteurs des équipements d'accès, fournisseurs de contenus et les commerçants et il a monté un système de paiement proche du kiosque du Minitel. Il a en somme conçu une vraie offre, un vrai produit avec un modèle économique assurant un retour raisonnable à chacun. Demain, DoCoMo rachètera peut-être sa maison mère. Qui sait si ce n'est pas là le but de toute l'opération. De là à préconiser la *docomoïsation* de bien des groupes...

Encadré 5 : Que représente le commerce électronique

Marché mondial interentreprises

En milliards de dollars

| Sources | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|
| COMPUTERS ECONOMICS | 3068 | 5232 | 6815 | 9907 | |
| eMarketer | 226 | 449 | 841 | 1542 | 2775 |
| Forrester Research | 604 | 1138 | 2061 | 3694 | 6335 |
| Gartner | (2000) | 403 | 953 | 2180 | 3950 |
| Group | (2001) | 433 | 919 | 1929 | 3632 |
| Goldman Sachs | 357 | 740 | 1304 | 2088 | 3201 |
| IDC | 213 | | | | 2233 |
| Jupiter | 311 | 617 | 1235 | 2128 | 3135 |
| Morgan Stanley | 200 | 721 | 1378 | | |
| Ovum | 218 | 345 | 543 | 858 | 1400 |

Marché américain du commerce grand public

milliards de dollars

| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|------|
| IDC février 2001 | | 44 | 65 | 95 | 135 | 190 | |
| Gomez | 16.5 | 33.0 | 53.5 | 79.2 | 109.9 | 146.0 | |

Les évaluations demeurent assez contrastées selon les sources, sans doute en raison de définitions et de méthodes différentes. Mais les tendances correspondent pour tous les cabinets à des croissances très rapides. Le commerce électronique en 2005 représenterait pour Strategy Analytics 3% du marché de détail en Amérique du Nord et en Europe, 2,6% en Asie.

Tableau : L'entreprise viable change de modèle

| | Hier | Demain |
|------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Système d'information | Centré sur l'état-major | partant du client |
| Client | Client immédiat : le payeur | Client terminal, inspirateur |
| Relation client | Fonction commerciale | Gisement de valeur pour l'amont, atout de différenciation |
| Information client | Confidentielle | Valorisée par le partage avec les fournisseurs |
| Production et vente | Séparées, production puis vente Production de masse | Intégrées, on vend puis on produit Sur mesure de masse |
| innovation | Exceptionnelle, surtout technique | Continue, globale, surtout organisationnelle |
| obsession | Productivité: Réduire les coûts | Anticipation, compétitivité, accroître marges et profits |
| management | Centralisation des contrôles | Réactivité, décisions sur le terrain |
| puissance | Effet de masse | Rapidité des réactions et des flux, réduction des stocks et délais |
| gestion | de stocks | de flux |
| organisation | Sous-traitants mieux disant | Réseau de partenaires à long terme |
| Logique de vente | Logique de production | Logique du consommateur |
| Vente | Produit ou service | Satisfaction client |
| | Ponctuelle | Création d'une relation |
| | A un endroit et un moment donnés | Continuité de service dans le temps et l'espace |
| | Revenu ponctuel | Abonnement, rente |
| | Produit ou service seul | Contexte, agrégation |
| Relations | Concurrence ou alliance | copétition |
| | | Partenariats verticaux et horizontaux |

Trois questions pour innover

On ne doit pas exploiter Internet pour « automatiser le passé ».
Il faut innover pour faire plus, mieux, autre chose autrement.

Plus :

- l'automatisation a déjà permis d'accroître la production et la productivité.
- Internet permet de vendre plus de produits à de nouvelles catégories de clients, en élargissant l'espace temporel et géographique de chalandise (activité 24 h sur 24 et planétaire)

Mieux :

- le reengineering en perfectionnant les processus a permis de gagner en productivité tertiaire et d'améliorer les marges.
- Internet permet d'exploiter au niveau de la conception et de la production les informations client pour réduire stocks et invendus, pour accélérer les flux de données, de produits et les flux financiers.

Autre chose :

- La maîtrise de l'information sur la demande, la concurrence, les connaissances et compétences disponibles en interne et externe permettent d'innover pour produire une offre de prestations plus pertinentes, différentes de celles de la concurrence au niveau des produits et de la relation client.
- La chute du coût des transactions permet de gérer les partenariats nécessaires pour agréger autour de ses produits propres une offre contextuelle de produits complémentaires qui vont renforcer l'attractivité de chacun des articles proposés (« effet blinis »).