

Jacques Bely, Président de BFA Conseil

Jean-Luc Boulnois, Ph.D., Partner BFA Conseil – Boston USA

Dans l'effervescence de la fin des années 1990, en raison des mutations économiques engendrées par l'Internet, nombreux étaient ceux qui prédisaient, telle l'extinction des dinosaures, la disparition à moyen terme des grandes entreprises. Dans cette nouvelle économie, le renouvellement du tissu industriel est assuré par de nouvelles entreprises, souvent très spécialisées, qui n'hésitent pas à attaquer les *status quo* ainsi que les acteurs historiques souvent considérés comme indélogeables. C'est l'exemple de Linux qui en trois ans prend 27% du marché des logiciels-systèmes et nargue le géant Microsoft jusque dans sa propre arrière-cour. Pour développer leurs activités sur ces terrains balisés par des acteurs considérés comme incontournables, ces jeunes entreprises expérimentent d'une part avec des technologies nouvelles qui améliorent ou remplacent des technologies existantes, et d'autre part avec des « business models » plus efficaces dans l'amélioration de la productivité, la réduction des coûts, la baisse des prix, et l'augmentation des volumes.

Dans ce contexte, l'Internet apparaît comme un nouvel Eldorado. De multiples expérimentations y fleurissent et les capitalisations boursières astronomiques atteintes par certaines sociétés cotées du secteur stupéfient les opérateurs boursiers ainsi que les équipes managériales des grands acteurs économiques.

Le château de cartes s'effondre au début de 2001, lorsque les différents marchés boursiers, à commencer par la Bourse américaine, détruisent trois ans de création de valeur (environ 4000 Milliards de \$) en un semestre. Victimes de l'éclatement de la bulle financière, des centaines de jeunes entreprises du secteur de l'Internet ont disparues ou se trouvent au bord de l'asphyxie. Tous les secteurs ont été

touchés, en commençant par le commerce de détail, puis le commerce inter-entreprises, et enfin les fournisseurs d'infrastructures de tous les multiples réseaux. Depuis, le business Internet est entré en purgatoire.

On est tenté de se demander « à qui profite le crime ? », ou plutôt « qui profitera de la crise ? » La réponse paradoxale semble être « aux dinosaures qui auront su se réinventer ! » Ces grandes entreprises, particulièrement celles ayant de fortes réserves financières, pourront mettre à profit l'actuelle situation de repli économique pour développer des business models adaptés et ainsi acquérir ou augmenter leur part de marché.

Qui ne se souvient de l'époque où, avec suffisance, focalisé sur ses luttes intestines, IBM ignorait l'arrivée de nouveaux concurrents tels Fujitsu ou Compaq, rejetait d'un revers de main la fuite de certains gros clients au profit d'EDS ou d'Andersen Consulting, ou sous-estimait la détermination d'Intel ou de Microsoft dans le marché des PC ? Qui sait qu'aujourd'hui, après une quasi-insurrection soutenue par la direction générale, IBM est devenu l'un des leaders du business sur Internet ?

Après tout, l'Internet n'est qu'un nouveau canal de distribution : les clients et les fournisseurs ne font qu'y acheter ou vendre des produits ou des services, comme dans tous les échanges commerciaux traditionnels. Cependant ce canal de distribution est très particulier puisqu'il permet une optimisation très fine de la chaîne de valeur. La différence majeure avec les autres processus de distribution est la technologie qui permet des transactions plus rapides, des échanges plus individualisés, sur une échelle plus globale. Dans le modèle « point.com », il est nécessaire de financer les coûts de

développement du site Internet ainsi que les coûts des ventes avec en particulier les dépenses de publicité et éventuellement des entrepôts pour y stocker les produits. Le point-mort se situe à un horizon en général éloigné, voire incertain, et dépend presque toujours des revenus. Aussi, les capitaux nécessaires au financement de telles entreprises sont-ils obtenus auprès des professionnels du capital risque ou lors de l'introduction boursière.

Pour les grandes entreprises qui ont su se réinventer en intégrant le « e-business » à leurs activités, la seule dépense supplémentaire est l'investissement nécessaire au développement de leur site Internet, généralement financé sur fonds propres. Ces entreprises possèdent déjà des marques et une notoriété fortes, ainsi que des systèmes opérationnels très sophistiqués pour satisfaire leurs clients et fournir les commandes. Le coût des ventes représente ainsi un coût marginal. Le site Internet est aussi le portail d'entrée des fournisseurs. Toute la chaîne de valeur déjà existante, du client jusqu'à la fabrication et aux achats peut ainsi être entièrement optimisée, avec des économies substantielles d'échelle. Malgré l'apparition de coûts supplémentaires liés à l'introduction de nouveaux fournisseurs, les sources de productivité offertes par l'Internet produisent alors rapidement des économies phénoménales, de l'ordre de 5% à 10%, qui contribuent directement au résultat net. Le temps pour atteindre le point-mort est ainsi considérablement raccourci par rapport à celui du modèle « point.com », la part de risque associée au retour sur investissement est réduite, et le résultat net est en général quasiment indépendant des revenus. General Electric dont le site Web fonctionne en ligne depuis trois ans, a ainsi réalisé 7 milliards de dollars de chiffre d'affaires « on-line » en

l'an 2000 et vise 14 milliards de dollars en l'an 2001, soit une progression de 100%.

Comment la convergence du business Internet et celle du métier traditionnel peut-elle se réaliser au sein de grandes entreprises souvent multinationales dont la culture entrepreneuriale est souvent ensvelée sous une bureaucratie peu flexible ? Il semble que le résultat soit guidé par un choix de direction générale. Chez IBM, le changement n'a pas été imposé du sommet ; en fait l'entreprise a laissé idées et initiatives percoler de l'intérieur sous l'impulsion d'un groupe de « révolutionnaires » qui ont progressivement coopté les différentes strates managériales de l'entreprise avec le ferme soutien du PDG. Le processus a été exactement inverse chez General Electric où le PDG a activement piloté la mutation. De nombreuses autres grandes entreprises suivent ou ont déjà suivi ce même chemin.

Ainsi l'intégration du business Internet au cœur de l'entreprise « traditionnelle », c'est à dire la fusion des opérations virtuelles et physiques, permet-elle de démultiplier la puissance souvent déjà forte de la marque, d'avoir une écoute plus attentive des clients grâce à un contact individualisé avec chacun de ceux-ci, d'exercer une pression soutenue sur ses fournisseurs, et ainsi de maximiser la rentabilité de ses différents systèmes de distribution. Les « dinosaures » qui ont su intégrer ces performances ont toutes les chances de devenir les moteurs de la prochaine phase d'expansion économique.

¹ WA Sahlman, *The New Economy is Stronger Than You Think*, HBR November 1999.¹ J Welch, *Straight from The Gut*, Warner Business Books, 2001.

¹ J Welch, *Straight from The Gut*, Warner Business Books, 2001.