



**Jacques Bely**  
président de  
BFAconseil et  
professeur au CPA.

médias. Pourquoi tout ce bruit autour de la « nouvelle économie », est-ce réellement comme le développait récemment Michel Cicurel une révolution aussi profonde que l'invention de l'imprimerie ? Le débat concernant l'ampleur de la vague est certes important mais cache à mon sens un débat plus profond et moins abordé concernant l'origine de la vague. On dit, pronom imbécile qui qualifie celui qui le prononce comme disait mon vieux professeur de français, qu'il s'agit d'une révolution technologique. Si on regarde le Nasdaq et le nouveau marché, on pourrait le croire quand on constate la pente vertigineuse de quelques titres. Il s'agit pourtant d'un trompe-l'œil. L'OPA réussie de Vodafone sur Manesmann montre que la valorisation s'est faite sur le nombre et la qualité des clients et non sur la possession d'une technologie exclusive. Valoriser un abonné autour de 50.000 francs était inconcevable il y a seulement quelques mois. Les exemples sont nombreux où la technologie est essentielle et où elle est sensiblement moins bien valorisée que l'usage qui est fait de ladite technologie. C'est peut-être paradoxal et peut-être moins durable que les impôts mais, pour

# La « nouvelle économie », la bataille du client

l'instant, c'est la nouvelle règle. Bien sûr, les valeurs technologiques vont continuer à être « à la hausse » tant qu'il y aura une demande de nouveaux équipements nécessaires à cette révolution. Internet est souvent présenté comme étant la raison de cette révolution. Internet va modifier la manière dont beaucoup de produits sont distribués et/ou « marketés ». On peut en espérer un nouveau saut de productivité, cette fois tournée vers les dépenses de distribution et de commercialisation de nature à changer la donne sur beaucoup de secteurs d'activité. Il s'agit en fait d'un nouveau circuit de distribution qui va

**Tout autant que la technologie, ce qui sera décisif dans les combats à venir de la « nouvelle économie », c'est cette prise au bout de laquelle se trouve le client, la pépite à exploiter.**

détruire certains réseaux et cohabiter avec d'autres. Internet est un moyen qui intègre toutes ces nouvelles technologies et qui n'est possible que parce que le client y trouve avantage. En fait, le moteur principal de cette révolution est le client qui solvabilise cette avancée technologique en avançant toutes les prévisions, qu'il s'agisse d'équipement de téléphones mobiles ou de montant d'achats en ligne.

Dans sa récente conférence de presse concernant le projet d'alliance de Vivendi et de Vodafone, Jean-Marie Messier expliquait que ce projet allait créer de la valeur parce que son groupe « adressait » 8 millions de clients avant

l'opération, 80 millions après. Il ne l'a pas justifié par la maîtrise d'une technologie exclusive ! La Bourse n'a pas encore appliqué ce multiple de 10 mais elle en prend le chemin ! En fait, tout se passe comme si le vieux raisonnement qui faisait que l'on appréciait une position concurrentielle à l'aune de la croissance durable d'un secteur et de la part contrôlée sur ledit marché devait être rangée aux oubliettes des instruments de gestion.

Mais alors comment apprécier la valeur d'une entreprise dans le tourbillon de cette fin de siècle. Il me semble que nous avons déjà les réponses ! D'abord, la

valeur des clients, la durabilité de la relation que l'entreprise est susceptible de bâtir avec ses clients. On change moins facilement de numéro de téléphone que de station-service, donc la valeur respective de chaque acte d'achat est foncièrement différente. Si on estime les dépenses marketing entre 10 et 25 % suivant les secteurs sur la base des modèles de commercialisation actuel, on voit facilement l'avantage qu'il y a à investir sur des business où l'on peut créer une relation client durable, donc moins coûteuse et transformer ces coûts en résultat.

Dell est une entreprise qui a fondé sa stratégie autour de ce levier.

Le chiffre d'affaires de Dell est 4 fois inférieur à celui d'IBM, ses profits 4 fois inférieurs aussi, sa capitalisation boursière n'est que 1,5 fois inférieure.

Le modèle économique de Dell intègre déjà le client, celui d'IBM ne peut le faire que pour une partie de ses activités ! La différence de PER sanctionne ces modèles économiques différents.

Ensuite, il faut prendre en compte la proximité que peut avoir l'entreprise avec le client final. AOL a pris le pouvoir sur Time Warner parce que AOL tient la prise à laquelle est connecté le client et qu'il peut dans un monde où les produits exclusifs sont de plus en plus rares diffuser les services les plus variés. En fait, la « nouvelle économie », c'est une prise qui, bien sûr, peut n'être que virtuelle, à laquelle est raccordé un client le plus longtemps possible.

Cela nous éloigne de la technologie et pourtant pas tant que cela car cette prise, y compris quand elle est virtuelle, va nécessiter des moyens techniques de plus en plus importants. On voit bien de nouveaux acteurs arriver et occuper très vite des places incontournables (Dell, Charles Schwab, etc.), on voit aussi des acteurs traditionnels se positionner par rapport à ce mouvement en se rapprochant des clients finaux, en investissant sur des business où la durée de la relation client est longue.

On en voit aussi qui sont encore relativement immobiles et dont on peut craindre que, pour eux, comme l'écrivait Paul Valéry, « l'avenir n'est plus ce qu'il était ».

La bataille d'aujourd'hui consiste à construire une position concurrentielle sur des secteurs où la durée potentielle de la relation client est longue et où l'entreprise peut être en contact avec le client final le plus directement possible.