

Ecofax

"Net stratégies" pour les entreprises

La baisse du coût de l'information explique la vague actuelle

de "destruction créatrice"

par Jean-Jacques Rosa

Le développement d'Internet et des nouvelles technologies de communication et de stockage de l'information, la "révolution de l'information", a déterminé la création d'une multitude d'entreprises nouvelles et bouleverse les conditions de gestion des entreprises traditionnelles. Cette poussée massive d'innovations liées constitue un parfait exemple du phénomène de destruction créatrice analysé au début du siècle par Joseph Schumpeter. Pour l'économiste autrichien, la création de nouveaux produits et services rend obsolète des produits plus anciens, et la création de valeur dans de nouvelles activités s'accompagne de la destruction économique du capital de sociétés plus anciennes.

De coup, les entreprises s'interrogent sur les stratégies adéquates. Comment gérer la transition vers les nouveaux circuits de distribution ? Faut-il modifier, et comment, leur portefeuille d'activités ? Autant de questions que rapportent Philip Evans et Thomas Wurster, respectivement senior vice président au bureau de Boston et vice président du Boston Consulting Group dans leur ouvrage récent *Net stratégies* (Editions d'Organisation, 2000).

Pour les auteurs, la plupart des principes traditionnels de la stratégie s'appliquent aussi bien aux situations nouvelles: économies d'échelle, segmentation des marchés, coûts inférieurs à ceux de la concurrence restent des principes totalement valides.

Cependant c'est l'unité de la chaîne de valeur intégrée verticalement, ou "chaîne de l'offre", c'est-à-dire la séquence d'activités effectuées par l'entreprise pour concevoir, produire, commercialiser, livrer ses produits ou services et en assurer le suivi, qui est remise en cause.

Les diverses activités regroupées au sein de la firme sous une même direction centrale tend à se dissocier. Les entreprises se fractionnent, se désintègrent. C'est ce que les auteurs décrivent comme la "déconstruction" des entreprises au chapitre 3 ou la "désintermédiation" au chapitre IV.

Quelle explication donner de ces phénomènes aujourd'hui bien connus ? Evans et Wurster mettent au centre de leur analyse deux aspects principaux. Selon eux, l'information est une sorte de "ciment" qui maintient sous une même autorité les diverses activités de l'entreprise "grâce à des systèmes d'information propriétaire et au contrôle hiérarchique". La firme permet de partager à plusieurs la même information. C'est ainsi cette dernière qui détermine finalement les frontières de la firme. Lorsqu'elle devient plus facilement accessible à tous, sur Internet par exemple, la raison d'être de l'intégration des firmes disparaît, la "cohésion est fragilisée".

D'autre part, l'abondance de l'information abolit le choix ancien entre richesse de l'information et dimension de la clientèle. Dans le passé une information riche ne pouvait trouver que peu de demandeurs. Pour toucher un vaste public, il fallait donc se limiter à offrir une information pauvre. Mais aujourd'hui l'une des façons de fidéliser une plus vaste clientèle serait au contraire de lui fournir une information beaucoup plus nourrie. Moyennant quoi le nouveau conseil stratégique du BCG est de favoriser "l'affiliation" de la clientèle en lui offrant plus d'information, et d'autre part pousser la déconstruction de l'organisation, c'est-à-dire externaliser un certain nombre d'activités, désintégrer verticalement, respecialiser l'entreprise sur son métier principal.

Les analyses, comme les stratégies qui en découlent, ont déjà été proposées. Mais il est intéressant de voir qu'elles sont aujourd'hui incorporées dans les théorisations et les perspectives pratiques des conseils en management.

On peut cependant les rendre plus convaincantes et mieux en montrer la logique profonde. La notion de l'information comme "ciment" de l'entreprise reste assez vague. Et l'on ne comprend pas bien non plus d'où vient l'arbitrage entre richesse de l'information et dimension de la clientèle, que les auteurs tirent de leur chapeau pour le mettre au centre de leur théorie.

En fait ces deux aspects découlent directement de la chute verticale du coût de l'information au cours des dernières années. Lorsque l'information est abondante, c'est-à-dire peu coûteuse, le mécanisme de production décentralisé, par le marché, devient beaucoup plus efficace que le mécanisme de production hiérarchique, au sein de l'entreprise, comme je le montre dans *Le second XXème siècle* (Grasset, 2000). Cela vient simplement de ce que le fonctionnement du marché demande à chacun de disposer de beaucoup d'information tandis que la hiérarchie n'en demande que bien moins: elle en réserve l'usage au dirigeant de la pyramide hiérarchique qui rediffuse ensuite cette même information à chacun de ses subordonnés.

La baisse du coût de l'information réduit par conséquent l'avantage concurrentiel des grandes hiérarchies sur les plus petites et sur les individus et conduit à leur "déconstruction".

Dans le même temps, les consommateurs et clients demandent davantage d'information parce qu'elle est moins coûteuse, ce qui correspond à la liaison classique entre la demande d'un bien ou d'un service et son prix. Pouvant facilement obtenir l'information par eux-mêmes sur Internet les clients se détournent des intermédiaires et sont plus nombreux à en demander davantage. L'information s'enrichit et se généralise.

Nous revenons ainsi aux mécanismes fondamentaux de l'analyse économique traditionnelle: c'est la baisse spectaculaire du coût de l'information qui explique la révolution de la consommation et la "déconstruction" générale des entreprises que nous observons aujourd'hui.

L'analyse de la nouvelle économie s'articule ainsi beaucoup plus fermement sur les principes de l'ancienne.

JJR

Le Figaro, 23 juin 2000