

■ L'entreprise de demain en question au 23^e Colloque CCE

Nouvelle économie : nouvelle entreprise



Que sont les promesses de la nouvelle économie devenues ? Souvenons-nous qu'hier encore, un marché émergent à la croissance devenue exponentielle nous a fait croire que les lois de l'économie se trouveraient soudainement renversées. Une illusion de courte durée mais qui a eu le mérite d'apporter de l'adrénaline au débat sur l'introduction massive des technologies numériques et des réseaux dans les échanges économiques. Ni panacée, ni placebo, la nouvelle économie fournit désormais un modèle pour décrire des phénomènes et comportements inédits : relations commerciales, flux financiers, immatérialité des échanges, e-business... En diffusant ses références à la plupart des secteurs et des entreprises, la nouvelle économie

se dissout dans l'économie traditionnelle plus qu'elle ne s'y oppose. Peut-on pour autant affirmer qu'elle va contribuer à l'avènement d'une "nouvelle entreprise" ?

C'est à cette question que s'est proposé de répondre, pour son édition 2001, le colloque CCE organisé par la CSEEE.

Le 23^e colloque CCE "nouvelle économie : nouvelle entreprise ?" s'est déroulé le 3 octobre dernier et a été suivi avec un grand intérêt par plus de 250 participants, pour l'essentiel adhérents de la CSEEE et partenaires de la filière électrique et de la filière construction. La diversité des intervenants a permis de décortiquer le sujet sous plusieurs angles, de la macro-économie à la micro-économie, du marketing conceptuel à l'analyse de terrain. Loin de conclure à une transformation générale des marchés et de leurs acteurs, le débat a cependant permis de mesurer l'impact spectaculaire dont peuvent bénéficier les entreprises qui ont trouvé

comment mettre les nouvelles technologies au service de leur organisation et de leur business. Nous vous proposons ci-après une synthèse des interventions.

Ramez FAKIH – Délégué Général E&E – introduit le colloque en rappelant qu'il serait vain de rechercher dans le dictionnaire la définition de nouvelle économie, mais que pourtant, tout le monde en parle et que nous devons apprendre à vivre avec. Et s'il existe un sas qui mène de l'ancienne économie à la nouvelle, les 350 entreprises qui adhèrent à la Chambre Syndicale des entreprises d'équipement électrique s'y sont déjà enga-



Ramez FAKIH, Délégué Général de l'E&E.

gées. A cela plusieurs raisons, tout d'abord leur importante contribution à la réalisation

des infrastructures et équipements supportant les nouvelles technologies, mais également la culture du travail en réseau fortement imprégnée dans leur effectif qui compte plus de 20.000 salariés dans la seule région Ile-de-France – on sait combien le facteur humain est présent dans la nouvelle économie – et enfin l'habitude d'un marché de 12 milliards de francs (1,83 milliard d'euro) en perpétuel mouvement.

Le Président Horace FRATTAROLI précise ensuite la problématique du thème en le situant dans la démarche de veille incarnée par le colloque CCE en tant qu'espace de

débat au sein de la Chambre Syndicale.

Ce colloque n'a ni la prétention d'être une grand-messe, ni une chaire réservée à quelques initiés. Son objectif est simplement de nous apporter des repères pour mieux comprendre des événements ou des phénomènes qui traversent notre époque et qui interpellent les entreprises et leurs dirigeants.

Pour atteindre cet objectif, ce Colloque repose sur plusieurs partis pris : multiplier les points de vue,



Horace FRATTAROLI, Président de l'E&E.

LES INTERVENANTS DU 23^E COLLOQUE CCE

Elie COHEN

Economiste, essayiste

Membre du Centre d'étude de la vie politique française (CEVIPOF), laboratoire de recherche de la Fondation Nationale des Sciences Politiques "Sciences Po" associé au Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).

> Parmi ses dernières publications :

- Le colbertisme hi-tech : économie du grand projet des Télécom
Hachette, 1992.
- La tentation hexagonale : la souveraineté à l'épreuve de la mondialisation
Fayard, 1996.
- L'ordre économique mondial : Essai sur les autorités de régulations
Fayard, 2001.



BRUNO JARROSSON

Ingénieur Supélec

Il a été Ingénieur d'études en électronique et chef de projet à l'Association Progrès du Management. Consultant en stratégie s'entreprise (Groupe Neurofinance), enseigne la philosophie des sciences à l'Ecole Centrale et à Supélec



ainsi que la sociologie des organisations à HEC.

> Parmi ses dernières publications, seul ou en collaboration :

- Le savoir, le pouvoir et la formation
Maxima, 1997.
- Cent ans de management
Dunod, 1999.
- Une fourmi de 18 mètres... ça n'existe pas
Dunod, 2001.

Frédéric JALLAT

Ph.D., ESSEC, Docteur ès Sciences de Gestion

Consultant, Membre dirigeant de l'Association Française du Marketing.

Professeur de marketing, stratégie et business international

> Parmi ses dernières publications, seul ou en collaboration :

- La transformation des opérateurs de télécommunications : vers un marketing relationnel et tribal
Décisions Marketing – n°11, 1997.
- Les enjeux marketing du passage à l'euro
L'Expansion, juin 1999.
- Activités de service : management de l'interface et moments de vérité
Revue Française du Marketing, 1999.



JULIEN LEVY

Chercheur

Professeur de marketing au CEDEP-INSEAD et à l'ESCP.

Il développe et publie des recherches sur l'e-business et intervient auprès de Netentreprises et de grandes entreprises sur leur stratégie Internet. Il a dirigé le numéro spécial de la Revue française de Marketing sur le marketing électronique.



CLAUDE DESJARDINS

Chef d'entreprise et Consultant au Québec

Spécialiste du Management des relations humaines.



Robert DURDILLY

Diplômé de l'Ecole Centrale de Paris DEA de Physique statistiques

Directeur à la Direction Commerciale EDF.





associer systématiquement des professionnels à la réflexion pour rester

au contact du terrain. et enfin, exercer une certaine vigilance vis-à-vis de la pensée gadget ou des solutions miracles que chaque époque nous apporte et qui, à l'épreuve du temps, vont s'avérer, pour la plupart, aussi éphémères qu'elles ont été séduisantes.

Ce thème traité en 1999 ou en 2000 aurait eu une approche tout à fait différente. Ce que l'on appelait la nouvelle économie était alors un vaste fourre-tout dans lequel on rangeait tout ce qui semblait avoir une consistance technologique et arborait un suffixe ".com". Les événements ont rapidement montré qu'il s'agissait d'une illusion collective. L'euphorie créée autour des valeurs montantes n'a mis que quelques mois à retomber comme un soufflé. Le grand ménage a été fait chez les start-up avec au passage quelques sévères ardoises.

Maintenant que la ruée vers l'or est terminée, que la bulle s'est dégonflée, nous pouvons avoir le recul suffisant pour parler sérieusement de la nouvelle économie. La mode a changé mais n'a pas effacé le phénomène de la nouvelle économie. Bien au contraire, c'est maintenant que celle-ci commence à se normaliser et à se diffuser dans l'économie traditionnelle, celle de l'industrie, ou de la construction.

Le moment paraît donc idéal pour traiter le thème de ce colloque qui se pose en forme d'interrogation : "nouvelle économie : nouvelle entreprise ?". Une façon de se demander quels scénarii peuvent s'appliquer pour nos entreprises qui souhaitent rester en adéquation avec la transformation de notre société.

Pour cela, la mission confiée aux intervenants sera de débattre et d'apporter un éclairage sur plusieurs points :

- Tout d'abord un passage obligé, celui de définir plus précisément l'appellation "nouvelle économie" ce qu'elle recouvre et les différentes pratiques qui y sont attachées.
- Ensuite s'interroger sur l'impact de ce modèle sur les entreprises traditionnelles, leur management et leur organisation.



(...) la technologie en elle-même ne peut rien pour sauver les stratégies d'entreprises qui ne sont pas adaptées au changement. – Horace FRATTAROLI

- Enfin, envisager les stratégies qui sont à la portée de nos entreprises et notamment des PME de notre secteur pour s'adapter et profiter de l'effet de levier qu'elles peuvent leur apporter.

Si les fameuses "nouvelles technologies" occupent une place privilégiée dans ce débat elles n'en constituent pas l'essentiel car la technologie en elle-même ne peut rien pour sauver les stratégies d'entreprises qui ne sont pas adaptées au changement.

Pour les entreprises d'équipement électrique au cœur de cette "nouvelle révolution de l'électricité" et par conséquent déjà imprégnées de cette culture du changement, ce qui semble le plus délicat est de parvenir à bien orchestrer ce changement en interne avec les partenaires et les clients.

Ce colloque devra permettre de faire un bout de chemin dans cette réflexion et permettre à chacun de repartir avec quelques idées fécondes pour ses projets.

DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES DE LA NOUVELLE ÉCONOMIE

La nouvelle économie est un mouvement en marche depuis une quinzaine d'année et qui a été favorisé d'une part par les technologies de l'information, qui ont fait décroître de manière incessante le coût du traitement physique de l'information par les technologies et, d'autre part par la progression constante depuis

plus d'un siècle du secteur des services au détriment de l'agriculture et de l'industrie. Aujourd'hui 8 personnes sur 10 travaillent à traiter de l'information.

La nouvelle économie est une économie de la connaissance. Le progrès technique n'étant plus un facteur autonome de croissance. Les nouvelles technologies de l'information permettent de repenser l'organisation. Elles favorisent une économie de réseau avec une large place accordée à l'externalisation.

Elle peut se caractériser par des coûts d'investissement initiaux très élevés et des coûts variables très faibles ensuite. Une dimension qui a conduit à l'erreur de penser qu'elle pouvait constituer une recette miracle pour dégager des profits.

Les secteurs qu'elle englobe sont les SSII, les télécommunications, les activités Internet-service de BtoB (Business to Business) et BtoC (Business to Consumer).



Aujourd'hui, 8 personnes sur 10 travaillent à traiter de l'information. Elie COHEN

Plusieurs dimensions sont à intégrer pour parler de nouvelle économie :

- ▶ Le montant des investissements qui a représenté dans les années 90 plus du double de ce qu'il était dans les années 80.
- ▶ La mondialisation qui met potentiellement tous les secteurs économiques en situation de concurrence et se trouve favorisée par l'évolution du modèle des changes et les accords récents sur les échanges internationaux.



- Le recentrage de l'État sur certaines prérogatives accompagné par le développement des autorités décentralisées auxquels les États ont transféré leurs compétences dans des domaines comme les Banques Centrales, l'audiovisuel, les télécommunications.

Depuis vingt ans, les États dérèglements, privatisent et libéralisent leurs économies. Simultanément aux organisations internationales, ils donnent leur indépendance aux Banques centrales et renforcent les unions régionales.

QUEL CONTEXTE POUR LA NOUVELLE ÉCONOMIE EN 2001 ?

⊙ Conjoncture, érosion de la confiance

Une période d'incertitude s'ouvre. Aujourd'hui, il est acquis que les USA entrent en récession ce qui est déjà le cas du Japon. Cette décélération de la croissance américaine a un impact mécanique sur la croissance européenne qui gravitera autour de 1,5 % en 2001.

Cette configuration économique est la plus envisageable s'il n'y a pas de "11 septembre bis".

⊙ En toile de fond, des mutations structurelles importantes

Le contexte économique n'apporte pas à lui seul suffisamment d'éléments d'analyse. Il ne peut être isolé de transformations structurelles remarquables.

- Le retour de l'Etat, déjà perceptible aux Etats-Unis, où la rupture avec la doctrine d'un Etat minimum est accélérée par des affaires telles que l'effondrement du réseau électrique en Californie et une réflexion sur un rééquilibrage en faveur du transport ferroviaire face à l'aérien.
- Une tendance à l'unilateralisme et l'isolationnisme, dont un des signes les plus visibles est la rupture américaine avec le protocole de KYOTO (limitation des gaz à effet de serre). Les Etats manifestent moins de scrupules pour se protéger ou protéger leur industrie.
- Les effets politiques de l'immense misère d'une grande partie du monde avec l'émergence d'États-voyous, de

narco-États, de non-États soumis à toutes les tentations. Un phénomène qui augure d'un retour en scène des problématiques du développement.



S'il n'y a pas de "11 septembre-bis" (...) la déclaration de l'économie américaine entraînera un taux de croissance en Europe en diminution à 1,5 % pour 2001
Julien LEVY

La nouvelle économie peut être une rupture et une menace, mais elle peut être aussi une continuité et une opportunité. Cela dépend principalement de l'État dont le rôle est d'accompagner le changement.

QUELQUES LEÇONS À TIRER DE L'ÉCLATEMENT DE LA BULLE INTERNET

2001 a marqué la fin du chapitre du "hype" et des "start-up" et de ce fait les choses commencent à devenir plus sérieuses. En effet, le "fun" a disparu, mais l'économie Internet représente aux USA plus que l'industrie automobile.

⊙ La technologie : ni panacée, ni placebo

La fin du processus d'aveuglement collectif qui a conduit à croire en la toute puissance des nouvelles technologies est un des principaux enseignements du "crack" de l'économie Internet.

La technologie ne crée pas de valeur, mais rend possible la création de valeur. De la même manière, tout ce qui est rendu possible n'est pas pertinent. En témoigne la révision à la baisse du potentiel de réussite de certains nouveaux services Internet ou du e-learning.

On ne résout pas des problèmes de management par la technologie. L'erreur classique consiste à rajouter dans l'entre-

prise, une couche technologique sur les processus existants.

Le changement d'organisation est inévitable, or il repose nécessairement sur une implication très forte de la direction générale.

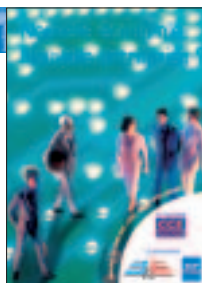
Plusieurs expériences de commerce électronique ont échoué car elles ne laissaient la place à aucun contact humain. Il faut apporter de la valeur au personnel de service.

⊙ L'organisation au service de l'information pertinente

La nouvelle économie s'inscrit dans un mouvement de prolifération des informations. Les organisations aujourd'hui vivent aujourd'hui une exposition permanente à l'information. Les boîtes aux lettres électroniques sont surchargées, le personnel archi-sollicité. Le problème n'est plus de trouver de l'information, mais de savoir ce que l'on en fait. Or, par automatisme, toutes les grandes structures tendent à constituer des pyramides d'information sans développer de capacités particulières à les transformer en informations pertinentes, en connaissances. La démonstration peut en être faite en observant qu'avec les événements du 11 septembre, toutes les données qui auraient pu servir à déjouer les attentats étaient disponibles avant cette date mais dispersées entre différentes structures de renseignements.



Le problème n'est plus de trouver de l'information, mais de savoir ce que l'on en fait.
Frédéric JALLAT



Les entreprises centrées sur l'information n'ont rien de nouveau. Déjà à l'époque industrielle, la structure de l'entreprise découlait des objectifs de traitement de l'information. Les fonctions exécutées par les managers aujourd'hui, à savoir le planning, la coordination et la prise de décision, reposent essentiellement sur la manipulation de l'information. Ce qui a changé à l'ère de l'information, c'est que de plus en plus de sociétés définissent leur stratégie en termes d'information ou de connaissance.

LES SYSTÈMES DE MANAGEMENT À L'ÉPREUVE DE LA NOUVELLE ÉCONOMIE

L'e-business ou l'utilisation managériale des technologies de l'information repose sur de nouveaux enjeux qui concernent :

- ▶ Les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs.
- ▶ Les relations avec l'aval, les clients.
- ▶ Les processus internes.

⊙ L'humain définitivement au centre de la valeur

La banalisation de technologies à fort potentiel place l'humain au cœur de la nouvelle économie. Et plus particulièrement sa matière grise qui devient le premier facteur de production et la source de richesse.

Le management doit pour s'adapter relever plusieurs enjeux. Tout d'abord, pas-



La technologie ne crée pas de valeur par elle-même, mais des instruments potentiels de création de la valeur.
Claude DESJARDINS

ser d'une logique de contrôle à une logique de confiance en favorisant l'initiative, la créativité et en s'appuyant sur des talents, plus que sur des compétences. Il doit également passer d'une logique de rareté à une logique d'abondance en créant les conditions d'une collaboration, du partage et de l'échange d'information. Il doit enfin cultiver la proximité comme source principale de motivation. Les hommes donnent le meilleur d'eux-mêmes quand ils ont l'impression de participer à quelque chose de plus grand qu'eux et dans cette démarche la variable clé, mise en évidence par les études, est la qualité de la relation avec le supérieur immédiat.

⊙ Le management devient un art subtil et périlleux

Tous ces enjeux interviennent à un moment où il n'a jamais été aussi difficile de manager. Exercer du pouvoir ou de l'autorité est devenu illégitime et c'est désormais la culture de la négociation qui prévaut sur celle du devoir. Il faut donc accepter de vivre dans des contradictions et des paradoxes continus, de cultiver des qualités pour savoir être tour à tour autoritaire, sensible, leader, politicien, coach, analyste... Le modèle de la nouvelle économie ordonne au manager de se transformer en un mélange de Bill Gates, Mère Thérèse et Gengis Khan.

ENTREPRENDRE À L'HEURE DE LA NOUVELLE ÉCONOMIE

Malgré sa jeunesse, la nouvelle économie a déjà été le théâtre de réussites spectaculaires et de resplendissants échecs. Elle fournit donc dès à présent un corpus pour l'analyse des facteurs clés de succès. Dans des secteurs comme le BTP, où il est clair que la relation ne va pas devenir virtuelle du jour au lendemain, cette réflexion mettra en exergue d'une part ce qui doit être préservé et d'autre part le cadre où des stratégies d'évolution peuvent être envisagées.

⊙ Capturer, fidéliser, créer du lien...

La technologie ne crée pas de valeur par elle-même, mais des instruments potentiels de création de la valeur. Avec la nouvelle économie, il apparaît clairement que la valeur ne se crée plus seulement dans le produit mais dans le processus, le

mode d'organisation.



Emmanuel de LA TAILLE

Certaines entreprises peuvent, mieux que d'autres, construire et exploiter des systèmes d'information pour accroître la valeur ajoutée de leurs prestations globales, conforter ou renforcer leur position au sein d'une filière industrielle et orienter l'entreprise dans son ensemble vers le client final. L'utilisation de systèmes d'information adaptés au service de stratégies de fidélisation et de différenciation peut être extrêmement payante. Plusieurs exemples peuvent illustrer cette évolution et permettre d'observer les composantes de cette valeur. Caractéristiques sont les systèmes d'information qui permettent dans une filière définie, d'avoir le contrôle sur une grande partie des prestations, par exemple la réservation aérienne en ligne qui s'étend à la location automobile, les agences de tourisme, les restaurants, les hôtels. Organisés ainsi, ils deviennent des instruments de capture des marchés.

Autre exemple, le système Dell réinvente la façon de concevoir, de distribuer et de promouvoir un micro-ordinateur. La valeur ne repose plus sur une expertise du produit, laquelle est externalisée, mais sur de la logistique, de la relation-client et de la configuration en temps réel. Résultat : une flexibilité et une optimisation de la gestion de stock d'un niveau inaccessible aux concurrents industriels.

Également significative, l'évolution du libraire en ligne Amazon, qui tend de plus en plus à exercer un métier de courtage, en rapprochant offreurs et demandeurs et en tissant des liens privilégiés avec des tribus de consommateurs.

⊙ Ne pas faire disparaître la composante relationnelle

Une autre approche consiste à analyser les échecs de nouveaux modèles de business créés de toutes pièces à partir des technologies de l'information pour en montrer les limites.

Un développement important était prôné aux places de marchés électroniques mettant en relation plusieurs acheteurs et vendeurs, à l'aide de catalogues en ligne constitués de listes précisant la fonctionnalité et le prix des produits et de paramètres en fonction du profil de l'utilisateur et des prix qu'il peut avoir préalablement négociés.

En théorie, le modèle économique des places de marchés semble imparable et pourtant les résultats sont mitigés. Ce qui nuit au succès des places de marchés, c'est l'absence de composante relationnelle. Le fait que toute la recherche et la prise de commande s'effectuent en ligne, que tout soit automatisé, depuis le choix des produits au sein des catalogues jusqu'à l'achat, a fait disparaître une composante essentielle, le contact.

Le relationnel est un élément imparable. Des études ont constaté que la durée de vie moyenne des relations inter entreprises était supérieure à 10 ans et que les échanges business to business reposaient largement sur le risque perçu et la confiance instaurée.

Le mythe de la désintermédiation ou de la suppression des intermédiaires a également fait apparaître l'importance cruciale d'une autre composante très concrète qui est la logistique physique. La réalité montre que la tendance est plutôt à l'augmentation du nombre des intermédiaires. Plusieurs sociétés apportant des services en ligne ont sous-estimé la performance qu'elles devaient avoir en matière de logistique physique et n'y ont pas survécu.

⊙ Concurrence et nouvelle économie au programme de la mutation d'EDF

L'impact de la nouvelle économie est très fort pour des sociétés engagées sur des marchés mondiaux. A l'heure où un projet de nouvelle directive européenne sur l'énergie va fixer le calendrier définitif de l'ouverture à la concurrence, EDF poursuit une mutation programmée autour d'un constat clair : chaque élément de la chaîne de valeur va faire l'objet d'une concurrence acerbe.

Pour tout un chacun en France, il est encore difficile de se figurer l'achat d'électricité transformé en simple achat, mais en ce domaine l'imagination ne doit pas avoir de limite. Rien n'interdit par exemple de penser à la commercialisation de l'électricité par Internet en gardant toutefois à l'esprit les limites de cette pratique, qui depuis qu'elle a été lancée aux Etats-Unis affiche des taux de croissance très faibles. Là encore, il convient de conserver la pleine mesure de la relation client et de sa fidélisation.

Mais l'impact d'Internet se situe à d'autres niveaux :

- ▶ La capacité de créer une pression sur les prix à l'aide des comparateurs de prix.

- ▶ Une aide à la fluidité du marché de gros, en facilitant la mise en aux enchères de capacités de production.



EDF poursuit une mutation programmée autour d'un constat clair : chaque élément de la chaîne de valeur va faire l'objet d'une concurrence acerbe.
Robert DURDILLY

- ▶ L'apparition de nouvelles formes de partenariat, telle que Virgin Electricity structure proposant des services sur l'habitat, née de l'association d'une utility, London Electricity (EDF) avec Virgin une marque très forte positionnée sur les services.

Le 3 octobre dernier ce sont plus de 250 participants qui ont assisté au Colloque CCE, manifestant, toujours et encore, tout l'intérêt d'une profession pour les débats d'idées et la volonté d'ouverture afin de mieux se projeter dans l'avenir.





► La possibilité de créer des sites thématiques en relation avec des catégories

de besoin d'utilisateur.

- La possibilité de déployer des agences en ligne.
- Le recours à des places de marché spécialisées en liaison avec d'autres utilités.
- Enfin le développement de la culture Internet constitue en interne, un facteur important de productivité, favorisant la communication, le partage des informations et des savoirs, le "knowledge management".

L'ensemble de ces nouveaux éléments incorporés à des rythmes plus ou moins rapides dans l'activité de l'entreprise est une occasion de se remettre en cause en gardant conscience des menaces comme des opportunités.

Un objectif qui impose d'entrer réellement dans le mouvement de la nouvelle économie sans pour autant tomber dans la fascination.

◉ Des pistes à explorer pour les entreprises du secteur de l'Équipement Électrique

Quand on change les flux d'information, on change le commerce. L'accès à l'information "qui recherche quoi ?" est vital pour les offreurs. Le contexte de la nouvelle économie doit inciter les entreprises à s'interroger sur les caractéristiques de leur secteur afin de déterminer leur marge de manœuvre. Chaque secteur constitue un espace d'offre et de demande qui a ses propres règles du jeu. C'est à partir de ces règles que peuvent d'élaborer des stratégies qui généralement reposent sur des figures libres et des figures imposées.

Trois éléments sont à prendre en considération dans le rapport de force avec les fournisseurs et les clients.

- 1 La concentration plus ou moins forte du secteur.
- 2 L'existence d'un actif spécifique de l'entreprise.
- 3 La détention d'une marque.

L'entreprise d'équipement électrique, est dans une configuration de concurrence frag-



(...) pour le développement du relationnel client (...) il faut se fonder sur les demandes des clients difficiles pour faire une offre stratégique.

Bruno JARROSSON

mentaire, qui ne la favorise pas. Son pouvoir de négociation est en effet limité par sa taille, généralement plus petite taille que celle de ses fournisseurs et clients. Elle est par ailleurs peu en mesure de jouer sur le niveau de ses prix de vente.

L'analyse montre que cette situation se prête aux stratégies suivantes :

- Acquisition d'un territoire géographique ou d'un type de clientèle.
- Recherche de maîtrise des coûts.
- Personnalisation la meilleure possible de la relation avec le client.

En amont, les entreprises peuvent tirer profit de groupements d'achat ou d'une maîtrise des achats renforcée par des systèmes d'information.

Elles peuvent également bénéficier de stratégies de croissance externe sur le marché.

La possibilité de s'appuyer sur une marque doit attirer l'attention des entreprises. Il s'agira dans ce cas de marques au sens large, voire collectives, symbolisant par exemple des standards de qualité reconnus. On gardera à l'esprit que la marque exprime une réponse à trois questions, la taille de l'entreprise qui doit être suffisante, la continuité dans le temps, et l'existence d'un code signifiant.

Quant aux actifs spécifiques que peut développer l'entreprise, ils pourront être

recherchés du côté de la détention de techniques ou spécialités rares recherchées par les clients.

Enfin, pour le développement du relationnel client on conservera à l'esprit qu'il faut se fonder sur les demandes des clients difficiles pour faire une offre stratégique. Une entreprise qui se développe sur le client facile baisse en compétences et devient facile à concurrencer. Le client non-exigeant permet à l'entreprise de gérer de l'erreur alors que le client difficile, lui, fait monter l'organisation en compétences et la protège.

◉ Conclusion

La conclusion du 23e colloque CCE a été assurée par le Président de la FFB, Alain SIONNEAU qui a souligné l'inter-



La ressource rare reste la ressource humaine, il faut mettre la priorité sur les individus plutôt que sur les technologies.

Alain SIONNEAU

dépendance des Etats et l'exigence croissante d'une organisation et de règles du jeu clairement établies. Il a également insisté sur la nécessité de préserver l'économie du réel, l'entreprise et la valeur ajoutée face aux dérives spéculatives de la bourse, constatées notamment durant la période de liesse des valeurs Internet. Enfin, Il s'est félicité de constater en écho aux réflexions exprimées durant le colloque que la ressource rare restait la ressource humaine et qu'il fallait mettre la priorité sur les individus plutôt que sur les technologies. L'époque reste très excitante. Il faut être enthousiaste et critique à la fois. ●