

## La rotation

*Le thème de la nouvelle économie avait bien un contenu. Comment des entreprises-leaders ont su utiliser les technologies d'information pour accélérer la rotation de leurs actifs, disqualifier le modèle de leurs concurrents, accroître leur rentabilité économique et leur vitesse de croissance ?*

La révolution technologique peut être comparée à un cyclone, à un mouvement circulaire d'univers technologiques qui étaient auparavant disjoints et qui convergent désormais autour du même standard numérique (informatique, audiovisuel, télécommunications, biologie, robotique, mécanique, etc.).

Cette tornade se déplace. Avant-hier, l'œil du cyclone était sur l'usine, l'univers de la production. Hier, il était sur les bureaux, l'univers de la gestion. Aujourd'hui, avec Internet, c'est l'univers de l'échange, dans ses dimensions marchandes et non marchandes, qui se trouve sous l'œil du cyclone.

Lorsque l'on considère les écarts de croissance entre les États-Unis et l'Europe au cours des dix

## LA NOUVELLE ORIGINE

dernières années, ils sont en moyenne de 1,5 point par an. Sur ce point et demi, les économistes sont nombreux à estimer aujourd'hui que la plus grande part, 1,2 point environ, provient du gap technologique. Et un tiers de ce dernier écart (soit 0,4 point) est lié au fait qu'il existe une concentration plus forte des secteurs producteurs de technologies de l'information aux États-Unis qu'en Europe.

Mais les deux tiers du gain proviennent d'une utilisation des technologies de l'information plus intense aux États-Unis qu'en Europe. Les économistes ne le voyaient pas car ils analysaient d'abord les secteurs qu'ils connaissent le mieux : les secteurs de production industrielle, de l'automobile au high-tech.

L'écart entre les États-Unis et l'Europe a pourtant été provoqué par des gains de productivité plus rapides dans quelques secteurs bien précis : le commerce de détail, le commerce de gros, la vente de billets d'avion, la banque de détail ou encore le courtage de produits financiers. Ainsi, une grande part du différentiel de croissance actuel avec l'Europe provient de l'augmentation significative des gains de productivité aux États-Unis dans des métiers participant à l'échange.

La réalité d'une technologie qui transforme l'échange se lit dans les chiffres. Si l'on ne se limite pas à l'observation de la seule productivité du travail, les gains sont encore plus significatifs, notamment dans la productivité du capital.

L'instrument de mesure qui s'est imposé parallèlement à cette évolution économique correspond à

## LA MUTATION

l'objectif d'appréciation permanente du rendement des capitaux engagés, c'est-à-dire du rapport entre le résultat d'exploitation d'une entreprise et ses capitaux investis. C'est à partir de cet instrument que s'est forgée l'idée d'une nouvelle économie dans la fin des années 1990.

La « nouvelle » économie n'a pas été totalement définie dans les différents travaux d'économistes s'étant penchés sur cette expression. En revanche, on voit bien ce qu'ils appelaient l'« ancienne » économie. Une économie dans laquelle il y a des ordinateurs mais une absence de gains en terme de productivité. D'où cette fameuse phrase du prix Nobel d'économie Robert Solow : « Des ordinateurs, j'en vois partout, sauf dans les statistiques de la comptabilité nationale. »

Nous étions dans une économie où les gains de performance qu'apportaient les ordinateurs ne se traduisaient pas en gains de productivité, tout simplement parce que les entreprises gardaient ces gains pour elles et ne les restituaient pas sous forme de baisse des prix. Ce modèle économique se justifiait par des idées prospectivistes comme celles d'Alvin Toffler, qui avait affirmé que finalement ce que les gens souhaitaient, c'était de plus en plus de choix. Les entreprises gardaient donc le capital pour innover et privilégiaient l'augmentation du choix par rapport à la baisse des prix. C'est un peu le modèle de l'informatique qui disait : « Loi de Moore ou pas, ce que je vends 100 dollars aujourd'hui, dans dix-huit mois je continuerai à le vendre 100 dollars, mais j'y aurai ajouté

## LA NOUVELLE ORIGINE

plus de fonctionnalités, d'options en direction du consommateur. » D'où la situation extrême où nous sommes, dans laquelle nous n'utilisons pas le quart des possibilités des produits que l'on nous propose.

Ce modèle semblait économiquement légitime tant que la multiplication des fonctionnalités des produits correspondait à une vraie utilité pour le consommateur.

C'était une sorte d'anticipation des laboratoires de recherche et de développement des entreprises, une anticipation de ce que les gens pouvaient vouloir, et une sorte de capacité à dresser le paysage d'un bonheur que les gens voudraient malgré eux.

Ce sont ces présupposés qui ont volé en éclats au moment de la révolution Internet.

Ce qui intéresse les gens n'est plus l'innovation permanente, mais des éléments plus subtils comme la recherche du gain de temps. C'est, également, de pouvoir comparer les prix, que l'on s'évertue à rendre incomparables. Ce n'est pas que la technologie puisse « scorer » les particuliers, mais plutôt que ceux-là puissent utiliser les technologies Internet pour « scorer » les offres des entreprises, les comparer. La revendication est que l'économie se retrouve entre les mains des personnes.

L'utilisation systématique de l'hyperchoix, la croissance artificielle des résultats – le fameux thème de la *shareholder value*, de la valeur pour l'actionnaire – et le gonflement des cours de Bourse, tous ces principes de rétention de valeur en vigueur dans l'ancienne économie se sont effondrés d'un seul coup.

En théorie économique, le fait d'utiliser un sur-

## LA MUTATION

croît de productivité et de rentabilité pour innover, plutôt que de baisser les prix, est légitime tant que l'entreprise crée une valeur ajoutée perçue comme telle par les consommateurs. Mais, quand ces schémas se délitent et que la valeur ajoutée devient uniquement un argument marketing-packaging, des sentiments de ras-le-bol à l'égard de la publicité, d'écœurement par rapport au marketing apparaissent. Naomi Klein les a traduits dans son livre *No logo*<sup>1</sup>. Les mécanismes d'une telle économie ne sont alors plus légitimes.

Aux fondements du projet de nouvelle économie, il y a l'idée de quitter ce modèle artificiel de croissance. Elle est incarnée par les entreprises qui vont utiliser très tôt les technologies de l'information pour mettre en place un modèle dans lequel la technologie sert à deux choses : être proche des clients finaux en essayant d'avoir une relation d'écoute et d'interaction avec eux, et en même temps profiter de ce décentrement de l'entreprise vers l'aval pour être plus efficace en amont. Ainsi, ces entreprises disposeront d'un capital circulant plus rapidement, et pourront alors accroître leur rentabilité économique (ratio du résultat d'exploitation sur les capitaux engagés). En somme, on utilise moins de capital en vue du même résultat.

Une entreprise américaine comme Wal-Mart est devenue, grâce à cette technique, le premier groupe mondial de grande distribution. Le fondateur, Sam Walton, était un passionné de technologie. À la tête,

1. Naomi Klein, *No Logo – La tyrannie des marques*, Actes Sud, 2002.

## LA NOUVELLE ORIGINE

dans les années 1970, d'un groupe de petite taille (deux cents magasins) situé au centre des États-Unis, il a pris des risques en croyant très tôt au changement que représentait la technologie.

Les réseaux d'ordinateurs étaient encore un sujet de recherche, mais, dès cette époque, Sam Walton travaillait à faire dialoguer les ordinateurs de son entreprise avec les ordinateurs de Procter & Gamble, un de ses fournisseurs. Ces mises en réseau ont débouché sur un modèle précis dans lequel chaque produit chez Wal-Mart est marqué d'un code-barres et où chacun des sept mille magasins à travers le monde est équipé d'un système de vente qui permet de lire ces codes. Chaque magasin est connecté à un système privatif de satellites géostationnaires qui transmettent immédiatement les informations sur les ventes. Ces informations sont alors stockées dans des bases de données centrales auxquelles chacun des fournisseurs de Wal-Mart a accès. Ainsi, les fournisseurs sont informés quotidiennement des ventes de chacun de leurs produits dans chacun des magasins Wal-Mart.

Ce système a permis l'élaboration de nouveaux modes de fonctionnement entre Wal-Mart et ses fournisseurs. Les approvisionnements sont réguliers et, pour le client, il n'y a plus de produits manquants. Le système est efficace et l'on peut baisser durablement les prix, sans recourir à des promotions factices : c'est la politique EDLP (*Every day, low price*). Les stocks tournent beaucoup plus vite, permettant à la fois d'investir dans le service et d'accroître la rentabilité.

## LA MUTATION

À titre d'exemple, les stocks tournent en moyenne un peu plus de dix fois par an dans un hypermarché français ; dans les superstores Wal-Mart, une formule proche des hypermarchés, ils tournent vingt-cinq fois par an. Pour parvenir à une rentabilité globale satisfaisante, les hypermarchés français sont donc condamnés à une forte productivité de travail : pour un même chiffre d'affaires, ils emploient deux cents personnes contre près du double dans un superstore Wal-Mart. Il s'agit pour ce dernier d'une stratégie délibérée : Wal-Mart investit dans l'emploi et tient à avoir en permanence plus de vendeurs au mètre carré que ses concurrents, afin que les clients soient mieux aidés, mieux informés, mieux servis.

Certes, Wal-Mart a ses propres conditions de recrutement : le personnel est souvent mal payé, âgé et ne bénéficie que d'une faible protection sociale. Mais c'est ainsi que Wal-Mart est devenu le numéro un du commerce mondial et, avec plus de 1,2 million de salariés, un des symboles de la fameuse *american job machine*. Contrairement au modèle de l'ancienne économie, où la technologie servait à supprimer l'emploi, c'est un modèle créateur d'emplois que Wal-Mart a inventé. Il repose sur une grande productivité du capital, permettant de consentir une productivité apparente du travail plus faible et un niveau de service effectif plus élevé.

Le modèle d'une entreprise comme Dell, qui est devenue le numéro un mondial de la micro-informatique, est du même type. Cette entreprise est née en proposant la vente d'ordinateurs par catalogue. Michael Dell, le fondateur, a eu très jeune l'idée de

## LA NOUVELLE ORIGINE

dire : « Je me lance sur Internet, mais il faut que je délivre une vraie valeur ajoutée à ce client Internet. » Des études ont montré que ce client-là voulait pouvoir configurer son ordinateur sur le plan matériel mais aussi sur le plan logiciel. Michael Dell a relevé le pari. Celui-ci était réalisable à partir du moment où l'on ne disposait pas de stocks. Il s'agissait donc d'inventer un système dans lequel le client passe une commande, qui arrive sur les ordinateurs de l'entreprise, lesquels sont reliés à ceux des fabricants, qui produisent en fonction de chaque commande. C'est un système en flux tendus qui aboutit au fait que Dell compte moins de quatre jours de stock à son bilan et dispose donc de stocks qui tournent près de cent fois par an. La perspective est d'accéder à un modèle technologique, économique et financier encore plus sophistiqué où il n'y aurait plus que quelques heures de stock au bilan. C'est de cette façon que Dell a pu s'imposer face à ses concurrents. Ainsi, au moment où la réduction aux quatre jours de stock était atteinte, son principal concurrent, Compaq, avait encore soixante-dix jours de stock à son bilan.

Le modèle de la nouvelle économie tel qu'il apparaît au milieu des années 1990 est un modèle dans lequel les entreprises se rapprochent des consommateurs, rompent avec l'idée de leur délivrer des valeurs artificielles et marketing. Elles proposent davantage de services réels et les financent par une rotation plus importante des stocks, toute la chaîne numérique participant à ce travail.

## LA MUTATION

Cette innovation a été à la base d'un changement radical dans tous les secteurs qui avaient suivi le schéma de la rétention de valeur. Les secteurs de l'informatique, de l'industrie automobile, des télécommunications, ainsi que l'industrie des produits de grande consommation fonctionnaient tous de la même façon. Ils ont donc appris à s'organiser différemment dans cette compétition afin de délivrer plus de valeur ou de baisser les prix.

Bien entendu, ce qui pouvait être craint par les entreprises de l'ancienne économie, c'est-à-dire qu'Internet soit un « déflateur » de prix, s'est effectivement passé. La concurrence s'est accrue dans de nombreux secteurs, les prix ont baissé, l'économie a gagné en vigueur<sup>1</sup>.

1. L'une des raisons pour lesquelles s'est formée une bulle Internet et qu'elle a éclaté s'avère être qu'au commencement de l'économie Internet, lorsque les analystes financiers ont vu des entreprises définissant des modèles avec une croissance extrêmement forte, ils ont projeté vers l'avenir la capacité de conjuguer à la fois cette croissance et le maintien du niveau de profit. Celui-ci avait été atteint par les entreprises dans la période précédente, qui était celle d'une rétention d'actifs, de faible croissance et où l'on réduisait les coûts en gardant le plus de valeur pour l'entreprise. Si l'on projetait dans l'avenir à la fois la croissance et le maintien de ces structures de profit, on parvenait alors à des valorisations formidables de l'économie, qui expliquaient l'inflation non seulement des valeurs high-tech, mais aussi de toutes les valeurs en Bourse. Toutefois, comme l'a très bien dit un analyste financier de la Banque HSBC, « le véritable vainqueur de la compétition Internet a tout de même été le consommateur », car on a vu une baisse de prix apparaître. Lorsque cette baisse fut effective, les perspectives de profit ont été moins élevées, ce qui a entraîné l'effondrement de la bulle financière.