

Quelles stratégies pour quel e-business ?

La nouvelle économie : du produit au service...

Jadis, l'offre de l'entreprise résultait d'un produit tangible, qu'il fallait bien sûr accompagner de quelques services, en particulier après-vente. Puis la perspective a changé et il s'est agi avant tout de satisfaire un besoin. L'offre est devenue plus complexe et pour partie intangible. Les produits physiques sont devenus le prétexte pour vendre des services à forte valeur ajoutée. Le téléphone portable a été offert par l'opérateur désireux de placer un abonnement, le photocopieur est devenu le support à un contrat de maintenance pluriannuel pour assurer la marge, le fabricant de machine outil n'a plus seulement vendu une machine mais une capacité à produire des pièces à un coût prédéfini pendant une durée garantie,...

Les conséquences stratégiques et organisationnelles de cette évolution ont été considérables, les entreprises devant se concentrer sur les compétences clés nouvellement exigées pour satisfaire les besoins de leurs clients et construire des avantages concurrentiels durables.

... et des services à l'information : vers une économie de la connaissance

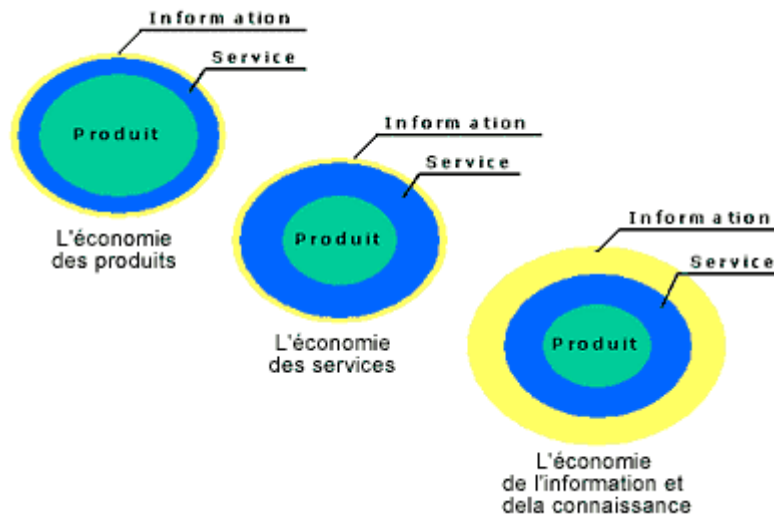
Un train peut en cacher un autre : après la révolution des services, nous vivons aujourd'hui une autre révolution, celle de l'économie de l'information et de la connaissance.

L'effet déclencheur est venu des nouvelles technologies qui permettent désormais d'améliorer de façon considérable la richesse de l'information mise à la disposition des consommateurs et des entreprises, ainsi que son accessibilité - dans l'espace et dans le temps.

Grâce à des interactions fortement virtualisées, en s'affranchissant d'une bonne part des contraintes liées aux échanges matériels, une économie radicalement nouvelle est en train de se mettre en place. Elle est fondée sur la connaissance. La diffusion des standards universels d'Internet pour l'échange d'information (au fil du temps : *IP, HTTP, HTML, XML, HL7, ...*) ouvre ainsi tout un éventail de possibilités nouvelles :

- Faciliter, accélérer et enrichir les relations entre les collaborateurs d'une entreprise à travers un Intranet, ainsi que les échanges de l'entreprise avec ses partenaires, fournisseurs et clients, que ce soit dans des configurations Extranet à accès contrôlé ou à travers des solutions Internet totalement ouvertes.
- Placer davantage le client au centre des décisions de l'entreprise et augmenter l'interactivité et la personnalisation des relations entre l'entreprises et ses clients, qu'ils soient eux-mêmes entreprises ou consommateurs. (*Business to Business - B to B - ou Business to Consumers - B to C*)
- Enrichir les offres existantes et inventer de nouveaux services, autrefois inconcevables ou trop difficiles à déployer dans la pratique, et cela en combinant des connaissances et des compétences complémentaires : *par exemple proposer à*

un vacancier à la fois la location de sa résidence, le moyen de transport, l'itinéraire pour arriver et un florilège des plus belles visites autour de son lieu de séjour, ...



Or, les effets de cette révolution électronique sont bel et bien là. Les soubresauts qui ponctuent certains errements des marchés boursiers n'y changeront rien. Il faut s'y faire, une partie toujours plus importante de nos activités se virtualisent, en se jouant des frontières, des distances, des climats et des horaires.

Ces changements depuis longtemps annoncés et qui soudainement nous submergent, remettent en jeu les organisations et les stratégies existantes. Comme toujours, une révolution est l'occasion de détrôner ceux qui sont en place et de couronner de nouveaux leaders. Les *start-ups* de la nouvelle économie y sont prêtes et ne demandent pas mieux que de prendre la place des entreprises traditionnelles.

Alors, que doivent faire les entreprises établies, celles dont on nous dit qu'elles sont faites " de briques et de ciment " ? Que peuvent-elles faire non seulement pour ne pas se faire bousculer mais surtout pour tirer parti de cette révolution ? Notre conviction est qu'elles disposent souvent d'atouts historiques remarquables- leurs marques, leur base de clients, leur gamme de produits, et même leurs réseaux - pour explorer elles aussi, mais à leur façon, les nouveaux territoires de l'e-business.

L'e-business : de quoi parle-t-on ?

La révolution de l'e-business, c'est **l'entreprise toujours présente et disponible**. C'est la possibilité technique d'ouvrir le système d'information interne de l'entreprise (ERP), en accordant à des tiers un accès contrôlé à tout ou partie du système :

- pour que les **clients** viennent consulter une documentation technique, passer une commande, obtenir la date et l'heure de la livraison attendue, communiquer des suggestions ou des demandes particulières ;
- pour que les **fournisseurs** viennent soumettre leurs propositions, coopérer dans le développement d'un nouveau produit ou prendre connaissance des dernières prévisions de production pour s'y adapter.

Et cela à partir d'un PC ou d'un téléphone mobile, jour et nuit, 365 jours par an, sans nécessairement mobiliser de nombreuses ressources humaines et de coûteux centres d'appel. L'accessibilité des systèmes d'information en ligne, c'est l'entreprise sans frontière, sans horaire, toujours là pour le client et pour les partenaires de l'organisation.

L'e-business, c'est aussi le **recours à Internet pour exploiter les gisements de productivité** associés au temps masqué et aux opérations inutilement dupliquées manuellement. Car, l'automatisation du transit et du traitement de l'information permet d'aller plus vite, de combiner plus de données, de gagner en fiabilité, de supprimer des opérations fastidieuses lors des transactions aux interfaces, avec les fournisseurs ou avec les clients.

En retour, ces gains permettent de libérer des ressources pour les consacrer à des activités à forte valeur ajoutée et ainsi améliorer la qualité et l'étendue des services apportés aux clients. C'est que l'amélioration de la " connectivité " entre acteurs permet aussi de **proposer des services radicalement nouveaux**, jouant sur des complémentarités et une richesse de l'information disponible autrefois inimaginables. *Ce peut être des enchères en ligne (eBay.com ou eBazar.com), la recherche automatisée du meilleur prix parmi ceux offerts sur des centaines de sites (Priceline.com ou Kelkoo.com), la constitution de communautés virtuelles sur des sujets d'intérêt commun (Caramail), de nouvelles formes d'intermédiation entre les particuliers et les entreprises (Autobytel.com pour l'achat de véhicules automobiles ou Maximiles pour des programmes de fidélisation par points).* Chacun de ces exemples témoigne de ces potentialités nouvelles. L'e-business passe donc par la mise en place et l'animation de portails, de sites et de plates-formes, où le visiteur virtuel et l'internaute trouvent toute raison de revenir pour s'informer, se former, échanger, participer et au passage passer commande ou formuler une offre en bénéficiant de divers avantages de prix et de service. Une des clés de la réussite tient ainsi à la capacité éditoriale d'animation de sites vivants et à jour.

L'e-business c'est aussi la **capacité à suivre dans le temps le cheminement des visites de ses clients et partenaires** sur son portail, afin d'en esquisser des profils types qui, avec le temps, deviennent de plus en plus précis et permettent d'offrir en ligne des informations, des offres et des annonces toujours plus pertinentes car plus ciblées. Grâce au *data mining*, l'e-business est ainsi une relation client-fournisseur profondément renouvelée et enrichie.

Les composantes de l'e-business :

- **L'entreprise toujours accessible**
 - l'ouverture contrôlée des ERP : vers des 'ERP on line'
- **Des gains de productivité aux interfaces**
 - la simplification et l'automatisation des opérations fastidieuses aux interfaces
- **Des services nouveaux à très forte valeur ajoutée**
 - la richesse de l'information et la complémentarité des offres
 - la conception de portails, sites et autres plates-formes
 - l'animation des sites (ligne éditoriale, annonces,...)
- **La personnalisation et l'enrichissement de la relation client**
 - la constitution et l'exploitation de bases de données (data mining) pour du ciblage marketing

L'e-business : quels impacts sur les chaînes de la valeur ?

Inévitablement, les nouvelles possibilités offertes par l'e-business engendrent une modification profonde des règles du jeu du monde de l'entreprise, dans les services comme dans l'industrie. C'est sans doute dans les secteurs traditionnellement les plus éclatés, là où les interactions sont les plus nombreuses et les chaînes d'acteurs complexes, que la virtualisation des échanges et la réduction des contraintes matérielles traditionnelles pourront avoir l'impact le plus important. Car il faut s'attendre à une profonde **reconfiguration des chaînes de valeur** auxquelles nous étions habitués et à un remaniement, progressif mais substantiel, des activités et des acteurs impliqués.

Trois tendances majeures caractérisent une telle reconfiguration :

- La **désintermédiation**, à savoir l'affaiblissement voire la disparition de certains acteurs jusque-là nécessaires à la réalisation de transactions complexes du fait de la simplification ou de l'automatisation de certaines des étapes correspondantes. *Dans nombreux secteurs, par exemple, le rôle des représentants de commerce va devoir évoluer, Internet permettant désormais aux fabricants d'être en contact direct et permanent avec leurs détaillants, voire avec leurs clients finaux.* De façon générale, ceci va s'accompagner d'une diminution considérable des coûts, ainsi que d'une meilleure intégration entre étapes amont et aval. Les interactions entre partenaires, ainsi simplifiées, se recentrent alors sur l'essentiel.
- Une **externalisation** accrue associée à l'**émergence de nouveaux spécialistes**, occupant sur les chaînes de valeur des positions inédites ou fortement redéfinies. C'est le cas des acteurs ayant développé une hyper-spécialisation sur des portions bien définies de la chaîne, et prenant en charge les activités correspondantes pour le compte d'autres entreprises. *Parmi les spécialistes occupants des positions inédites, citons les entreprises qui développent leur métier de base autour de la gestion, du traitement et de la valorisation de l'information. Ce sont les nouveaux intermédiaires de l'information, occupés à collecter et à classer aussi bien les prix pratiqués autour d'un service que les goûts des consommateurs et leurs comportements d'achat. Nous assistons aussi à l'apparition d'offres spécifiques des nouveaux media, tels l'hébergement de sites Internet ou la gestion de programmes de fidélité ouverts à plusieurs sociétés.* La réduction des coûts de transaction - rendue possible par les nouvelles technologies - permet en effet une externalisation accrue d'activités qui auraient auparavant comporté des coûts transactionnels trop importants en cas d'*outsourcing*. L'apparition de ces nouveaux spécialistes correspond ainsi à une forme de **ré-intermédiation**. Dès lors, balançant entre deux forces contradictoires, la désintermédiation et la ré-intermédiation, l'e-business conduit à une redistribution des rôles autour de compétences spécifiques, et à la construction de réseaux élargis pour intégrer les étapes des chaînes de valeur ainsi renouvelées.
- De **nouvelles formes de coopération entre acteurs traditionnellement concurrents**, afin d'opérer conjointement et de façon sélective sur certaines portions de leur chaîne de valeur. C'est le cas des places de marché virtuelles constituées dans le secteur automobile, agroalimentaire, pharmaceutique, aéronautique, etc. La coopération concerne alors les processus de vente et d'achat, où le partage d'information au sein d'une plate-forme virtuelle permet de dégager de la valeur **nette** considérable, dans une logique " *gagnant - gagnant* ".

Ce remaniement des chaînes de valeur peut constituer une source extraordinaire de création de valeur pour les entreprises. A condition de s'adapter aux nouvelles règles du jeu et de trouver des positionnements viables et durables dans les nouvelles configurations qui émergent.

Naturellement, pour les entreprises établies, cela peut signifier une transformation fondamentale de leur organisation, de leur stratégie mais aussi de leur culture. C'est là que se trouve le cœur de l'enjeu et de l'action.

Un programme ad hoc pour les sceptiques

Naturellement, chacun ne réagit pas à une telle évolution de la même façon ni à la même vitesse. La prise de conscience du caractère irréversible et stratégique de la révolution de l'e-business peut être d'autant plus difficile dans une entreprise que son organisation et sa culture n'y sont pas ou peu préparées. Le tapage médiatique autour de la nouvelle économie et les excès d'enthousiasme boursiers ont même pu renforcer les sceptiques qui ont beau jeu de souligner que l'activité traditionnelle continue de constituer la totalité du chiffre d'affaires de l'entreprise et que le reste relève de la chimère. Notre expérience est qu'il faut alors faire de la pédagogie basée sur des exemples concrets. Prenez un groupe de sceptiques (ou leur chef de file) au sein de l'organisation, et soumettez-les au traitement suivant :

- Faites-leur visiter deux ou trois *start-ups* de l'e-business, si possible sur des activités ayant quelques liens avec les métiers de votre entreprise. Présentation du business model, historique, clients actuels et perspectives...Choc culturel garanti.
- Emmenez-les en voyage dans leur bureau, sur leur écran. Faites-leur passer quelques heures à surfer sur la Toile, de sites en plates-formes, de portails en forums. Veillez à visiter avec eux des sites 'plats', sans effort d'animation, autant que des sites à succès, actifs et animés. Repérez les sites qui retiennent leur attention et faites en sorte qu'ils les enregistrent dans leur section 'favoris' pour qu'ils puissent y retourner aisément sans vous. Soulignez les fonctionnalités, la diversité des services offerts, la mine d'informations auxquelles chaque internaute peut avoir accès et les informations détaillées sur les internautes dont va bénéficier en retour l'animateur du site. Expliquez concrètement les *cookies* et autres options que la technologie permet de glisser au service d'une meilleure connaissance des internautes qui visitent le site...
- Faites-leur rencontrer un observateur averti des *success stories* de l'e-business pour que celui-ci raconte et décortique les business models sous-jacents et réponde aux multiples questions qu'une telle analyse va susciter (la confidentialité des informations et la protection des transactions en ligne, les aspects techniques, la réglementation,...)...
- Puis faites animer un exercice de créativité à partir des solutions diverses que d'autres trament et développent ailleurs grâce à l'e-business : Que pourraient faire nos concurrents (s'ils ne le font pas déjà) ? Et nous, que pourrions-nous faire chez nous ? Laissez dégorger les idées, toutes les idées, puis faites faire le tri et laissez les participants toucher du doigt les implications que de telles options auraient sur l'entreprise...

Après un tel traitement, très rapidement les esprits vont s'ouvrir et des propositions vont émerger. Il sera alors temps de s'atteler à de vrais projets, de construire des business models, de les évaluer et de mettre en œuvre les plus pertinents.

Les sources de valeur pour un Business Model

La clé de l'e-business est dans le **business model**. Par là, il faut entendre la façon dont vous allez choisir de **(re)inventer votre offre**, pour améliorer la satisfaction de vos clients, générer des revenus supplémentaires pour l'entreprise et apporter de la valeur tangible et robuste à vos actionnaires.

Paradoxalement, pourtant, le business model ne pourra émerger que dans la durée, à force d'itérations et de tâtonnements. C'est la loi du genre : il faut du temps d'exploration avant d'identifier dans la diversité des possibles les options qui vont devenir des solutions vraiment pertinentes et pérennes. Approcher l'e-business impose donc d'accepter cette exploration obligée.

La création de valeur d'un business model peut venir de deux grandes sources de valeur complémentaires. Chacune est elle-même composée de différentes options :

- **L'efficacité des opérations :**

- **L'automatisation** des tâches répétitives et des opérations de saisie, l'augmentation de la vitesse d'accès à l'information et la possibilité de traiter rapidement des volumes de données considérables améliorent incontestablement la productivité.
- **La désintermédiation** via l'élimination d'étapes ou d'intermédiaires devenus inutiles et, à l'inverse, la ré-intermédiation via l'**externalisation** de tâches que d'autres acteurs spécialisés peuvent accomplir de façon plus économique et efficace sont aussi des sources d'économies substantielles.
- **Les économies d'échelle** constituent un autre gisement de productivité avec la constitution de **places de marché** sur lesquels des concurrents choisissent de s'allier pour additionner leurs volumes de commande face à leurs fournisseurs et pour simplifier les procédures d'achats et de réapprovisionnement, en réduisant les coûts.

- **L'enrichissement de l'offre proposée :**

La technologie, l'accessibilité à l'information et l'organisation en réseau rendent désormais possible toute une série d'offres et de services qui précédemment étaient inconcevables à grande échelle et ce, à des coûts raisonnables. L'enrichissement de l'offre peut faire appel à l'une ou plusieurs des sources suivantes :

- **La complémentarité** : des offres jusqu'ici disjointes peuvent être articulées grâce à l'e-business. *La palette de la librairie virtuelle Amazon.com dépasse évidemment tout ce qu'un libraire aurait pu escompter pouvoir proposer à ses clients il y a encore 10 ans. L'agence de voyage E-bookers offre en ligne des informations sur la météo des pays visités, sur les taux de change ou encore propose des rendez-vous pour les vaccinations recommandées selon les destinations. Ce qui aurait été compliqué à mettre à jour en continu dans la diversité d'un réseau d'agences devient autrement plus faisable pour une agence virtuelle.*
- **L'attraction des internautes et leur fidélisation** : l'essence du succès dans la vie des affaires réside évidemment dans la capacité des offreurs à faire connaître leur proposition à leurs clients, et à les faire revenir pour de nouvelles transactions. Or, s'il est relativement aisé d'amener son offre sur un site Internet, il est extrêmement plus difficile d'amener une audience vers cette offre. Si l'e-business peut avoir tendance à rendre la relation client-fournisseur plus volatile, la technologie et l'organisation en réseau

permettent pourtant aussi d'étendre les formules de fidélisation des clients en les attirant à travers divers mécanismes :

- la capacité d'**animation de sites vivants et à jour** est un premier pas indispensable à la constitution de communautés virtuelles, dont les membres auront envie de poursuivre dans le temps le dialogue amorcé;
- l'**affiliation entre sites complémentaires** renforce davantage leur attrait et la richesse des échanges qui s'y déroulent, tout en stimulant les allers-retours des internautes entre les sites partenaires.
- **La personnalisation** : la traçabilité de la relation client via la constitution de bases de données et son exploitation (*Data Mining*) enrichit la connaissance que l'entreprise a du comportement de ses clients. C'est là une base de départ fondamentale pour élaborer des offres et des annonces en ligne adaptées au profil de chacun. Plus l'internaute visite le site, qu'il soit déjà client ou simple prospect, plus ses préférences sont recensées, meilleure sera la personnalisation de la relation qui va se construire.

La variété des possibles est donc considérable. Il appartient à chaque entreprise d'inventer son propre *business model*, mobilisant une combinaison originale de ces sources de valeur, en veillant à ce que le modèle soit accessible, différenciant et qu'il permette de construire un avantage concurrentiel durable.

Une condition de succès d'un business model est liée au **facteur temps**. Un démarrage tardif dans l'e-business restera naturellement toujours possible, mais mieux vaut occuper le terrain, plus particulièrement quand l'offre proposée est radicalement nouvelle. Par exemple, sur les marchés industriels (*B to B*), il est souhaitable de participer aux alliances constituées pour créer des plates-formes dès l'origine. Sur les marchés de grande consommation, les premiers portails et sites en place bénéficient d'un atout indéniable dans la logique de fidélisation évoquée. Car dans le dédale inextricable que constituent désormais les millions de sites existants sur la toile, l'internaute se comporte comme le téléspectateur perdu devant la profusion des chaînes qui lui sont proposées et a tendance à se réfugier sur celles qui lui sont familières.

Répetons-le : si la réactivité dans l'action et la souplesse de l'organisation constituent des avantages indéniables pour les jeunes start-ups d'Internet, nous sommes convaincus que le poids des marques, la maîtrise des flux physiques (qui restent un enjeu clé dans les chaînes de valeur), les bases de clients et les gammes de produits continueront à jouer en faveur des entreprises traditionnelles.

Trois pistes pour l'action

Se doter d'une équipe : face à une révolution de cette ampleur, le premier risque est celui de l'inertie organisationnelle. Si la société General Electric a lancé un projet à l'intitulé éloquent " *destroy your business.com* " et déploie dans ses unités de jeunes managers chargés d'évaluer les conséquences de l'e-business sur chaque activité, c'est bien parce que les entreprises traditionnelles ont quelques difficultés à s'adapter à cette nouvelle donne. Notre expérience suggère des solutions organisationnelles de rupture. Une voie peut ainsi consister à créer une équipe spécialisée, avec une forte autonomie et un décalage culturel suffisant pour permettre les remises en cause en s'extirpant des routines enracinées dans l'habitude. Il faut alors veiller à confier une telle équipe à un manager possédant un poids suffisant pour oser ces remises en cause et pour mener à bien les adaptations inévitables.

Eviter les faux problèmes : une préoccupation fréquemment entendue concerne **la confidentialité et la protection des transactions**. C'est là un sujet qu'il faut

naturellement surveiller, mais il constitue souvent un faux problème. Le blindage continuera, on le sait bien, sa course de vitesse contre la capacité de perforation des armes. Tel est le cours de l'histoire. Il en ira de même pour la protection des échanges en ligne... De parades en attaques nouvelles, telle sera l'histoire du commerce électronique. Une seconde préoccupation fréquente concerne le **risque** pour l'entreprise de **cannibaliser ses canaux de vente usuels**. L'analyse doit là se faire au cas par cas mais débouche bien souvent sur un constat de complémentarité plus que de vraie concurrence, surtout quand la distribution physique n'est pas vécue par le client comme une contrainte mais plutôt comme un plaisir lié à l'acte d'achat (des yeux, du toucher,...). Les acheteurs de véhicules automobiles qui passent commande par Internet sont encore rares et le resteront probablement. Par contre, nombreux sont déjà ceux qui s'informent, voire prennent une décision en consultant les sites des fabricants et qui ensuite se rendent dans une concession pour essayer le véhicule désiré, confirmer leur choix puis commander. La complémentarité est alors claire, et la maîtrise de canaux de distribution physiques par l'entreprise traditionnelle (*brick & mortar*) peut redevenir un atout, même dans la nouvelle économie qui ne saurait être totalement virtuelle.

Accéder aux compétences : l'e-business nécessite une palette nouvelle de compétences et il faut savoir se faire assister.

- L'intégration et le déploiement technique de solutions e-business passe par les SSII, spécialistes du déploiement des ERP, à condition qu'elles se soient dotées d'une compétence réseau.
- Les outils dits du décisionnel (extraction de données pour élaborer des tableaux de bord transversaux, ...) ont leurs propres spécialistes pour constituer des entrepôts de données et les exploiter en fonction des besoins.
- La conception de portails, sites et plates-formes passe par des agences d'un nouveau genre, les '*Web Agencies*', mais c'est surtout au niveau de l'animation des sites que se fait la différence.
- Le data mining au service du ciblage des annonces en ligne constitue pour sa part une forme nouvelle de marketing (*one-to-one*) qui a là encore ses spécialistes.
- D'autres compétences spécifiques concernent le paiement sécurisé sur le Web, l'hébergement de sites, les intégrateurs logistiques, les aspects juridiques, la publicité en ligne,...

Tous les acteurs qui se sont avancés sur ces différents marchés n'ont naturellement pas les mêmes compétences et il faut bien faire le tri.

Pour sa part, CM International a choisi de focaliser ses interventions et d'accompagner ses clients d'une part dans la réflexion stratégique pour l'élaboration de solutions e-business et le prototypage rapide des business models élaborés, d'autre part dans le suivi organisationnel et culturel du déploiement technique de ces solutions. C'est là notre cœur de compétence et notre proposition de valeur pour nos clients.

La révolution de l'e-business constitue une menace pour ceux qui chercheront avant tout à défendre leur position historique. Mais ce sera aussi une opportunité pour ceux qui sauront être pro-actifs. L'enjeu est là, passionnant. A chacun de jouer.

Thomas Durand
Alessandro Magri

CM International

Les interventions de CM International sur l'e-business

CMI a choisi d'aider ses clients, les entreprises dites traditionnelles, à tirer parti de la révolution de l'e-business. Pour s'en donner les moyens, nous avons par ailleurs fait le choix explicite d'accompagner l'essor de certaines start-ups de la nouvelle économie, afin de baigner dans cette mouvance d'acteurs atypiques et créatifs qui profitent de la révolution en cours pour façonner jour après jour les nouvelles règles du jeu. Pour bien aider nos clients, les grandes organisations, il nous faut donc participer aux épopées de certaines des jeunes pousses qui viennent bousculer l'économie traditionnelle. Nos activités dans l'e-business sont ainsi réparties : 60% pour les traditionnelles, 40% pour les start-ups

Thomas DURAND

- Il préside CM International, cabinet de conseil en management stratégique.
- Son expérience de consultant le conduit à assister des dirigeants d'entreprise dans leur réflexion et dans la préparation et la mise en oeuvre de leurs décisions.
- Il est par ailleurs professeur à l'Ecole Centrale Paris où il enseigne depuis 1980. Il a publié de nombreux articles dans les domaines de la stratégie d'entreprise et du management de la technologie et de l'innovation.

Alessandro MAGRI

- Il est Responsable de Projets au sein de CM International.
- Il a piloté de nombreuses missions dans les domaines de la stratégie, de l'e-business et de l'amélioration des processus opérationnels (supply chain et production, relation clients, développement nouveaux produits...).
- Par ailleurs, il anime le pôle « Stratégie et Veille » au sein de CMI.