

Version 16 avril 2000

Le management est mort, vive le e-management !

Michel Kalika

Tous les secteurs, tous les métiers, toutes les fonctions de l'entreprise ont été, sont ou seront bouleversés par Internet. Le développement d'Internet, c'est-à-dire l'apparition et la généralisation d'un support universel de communication de données (textes, son, images) conduit naturellement à s'interroger sur la portée des changements ainsi provoqués sur le management des entreprises et plus généralement sur les Sciences de Gestion. Le management des entreprises doit changer car notre conviction est qu'il y va de la survie des entreprises. Celles-ci vont devoir passer du management¹ tel qu'on le connaît aujourd'hui, au *e-management*. Le *e-management*, peut se définir par l'intégration dans l'ensemble des processus de management, c'est-à-dire, la finalisation, l'organisation, l'animation, le contrôle², des impacts et opportunités des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Le *e-management* recouvre à l'évidence ce que l'on appelle le e-business³, c'est-à-dire les stratégies de commercialisation via Internet, mais aussi, et on l'oublie trop souvent, les implications organisationnelles de ces stratégies en termes de structure, de gestion des ressources humaines, de système d'information et plus généralement de fonctionnement d'entreprise. Le *e-management* concerne au premier chef les start-up et sociétés modèles de la nouvelle économie, mais aussi toutes les entreprises qui directement ou indirectement vont être affectées par les possibilités et implications d'Internet.

L'ensemble des modifications induites par Internet dans les circuits d'information de l'entreprise, engendre des modifications très substantielles

¹ Voir : Management, Stratégie et Organisation, Vuibert, 1999.

² Tabatoni, P. Jarniou, P., Système de gestion, Puf, 1975.

³ Également dénommé *e-commerce*, utilise Internet comme un canal de distribution générateur de chiffre d'affaires.

dans le management et l'on voit apparaître ce que Henri Isaac⁴ qualifie d'entreprise numérique. Ces modifications, qui s'appliquent tant aux outils de management qu'aux processus, peuvent être examinées, par grandes fonctions ou en reprenant tour à tour les deux composantes essentielles du management, à savoir, la stratégie et l'organisation. Le caractère transversal de la question nous conduit à retenir cette approche.

I. Internet et la stratégie

Les nouvelles règles économiques et les perspectives de rentabilité de ce que l'on appelle la net-économie induisent des modifications profondes à la fois en termes de marketing stratégique, de processus et de décisions stratégiques. Christophe Benavent développe⁵ les évolutions imputables aux NTIC en matière d'analyse des marchés et de compétition ; nous analysons celles relevant du processus et des décisions stratégiques.

I.1. la remise en cause des processus de décision stratégique.

Nous devons observer que plusieurs concepts traditionnels de l'analyse stratégique sont mis à mal par Internet.

- La planification : le raccourcissement des horizons temporels et l'incertitude sur les résultats conduisent à s'interroger, de nouveau, sur l'utilité de la planification stratégique en tant que processus de long terme. Un questionnement sur la place du temps dans les décisions s'impose. Quelle place a désormais le temps dans la réflexion stratégique des entreprises ? Les choix stratégiques des entreprises relèvent généralement de processus réfléchis s'inscrivant dans la durée. Comment comprendre l'accélération des prises de décisions stratégiques, la multiplication des stratégies Internet des entreprises ? Quels sont les facteurs

⁴ Cf. infra p. ?, Henri Isaac.

⁵ Cf. infra p. ?, Christophe Benavent.

déclenchant des nouvelles stratégies ? Quelle est la « rationalité » de ces décisions ? Quelle est la place des phénomènes de mode, d'imitation, voire de myopie collective.

- La mission : L'évolution des secteurs économiques conduit certaines entreprises à remettre en cause leur mission et la stabilité du concept est fragilisée. Ainsi, lorsque le groupe Vivendi cède des activités traditionnelles de production d'électricité aux USA pour investir dans les secteurs liés à Internet, cela traduit non seulement une réorientation stratégique, mais plus encore un changement de la mission de l'entreprise. D'aucuns considéreront qu'il s'agit là d'une évolution naturelle d'un groupe réorientant son portefeuille d'activités vers des secteurs plus porteurs. Nous nous interrogeons sur la stabilité du concept de mission d'une entreprise et sur la rapidité de son changement. La nature même de la stratégie des entreprises est ainsi remise en cause.
- La segmentation stratégique : En matière de diagnostic stratégique, l'on enseigne traditionnellement que le diagnostic s'effectue sur des domaines d'activités stratégiques (DAS) homogènes entre lesquelles les synergies sont inexistantes. Si l'approche par les compétences transversales fondamentales⁶ avait déjà affaibli le concept de segmentation stratégique, les NTIC ont donné le coup de grâce à cette approche. Les frontières traditionnelles qui séparaient les DAS volent en éclat du fait des changements liés aux technologies de l'information. Que deviennent les frontières traditionnelles entre télécommunications, informatique, télévision, cinéma, édition ? Si les contours des DAS sont flous, le diagnostic en devient plus délicat et les méthodes traditionnelles deviennent inadaptées. Lorsque UPS, spécialiste de la logistique crée une activité de transfert électronique de données, cela témoigne des changements qui caractérisent les frontières habituelles entre secteurs.

⁶ Cf. Hamel, G., Prahalad, C.K..

- L'analyse des secteurs : les modèles d'analyse des secteurs reposent sur l'identification des acteurs et sur la définition de caractéristiques dominantes du secteur, telles que l'intensité concurrentielle. Or, l'on observe l'arrivée de nouveaux entrants et la modification des règles du jeu économique. Internet déstabilise de nombreux secteurs en changeant leurs frontières et aussi leurs règles de fonctionnement. A quoi bon effectuer une analyse de secteur quand celui-ci n'existe pas ou évolue au fil des semaines? Ces nouveaux secteurs où les comportements des clients, où l'efficacité des mix-marketing et notamment de la publicité sont ignorés⁷ sont nombreux tant dans les domaines des technologies de transmission, de la conception de services Internet, de nouveaux intermédiaires, de portails, de moteurs de recherche, que dans ceux des services nouveaux, tels que la vente en ligne de voyages, de services financiers, ventes aux enchères, sites de regroupement ou de centrale d'achat, sites de comparaison de prix etc. . Les pouvoirs de négociation des acteurs sont modifiés dans les secteurs du fait des changements liés à la détention de l'information ou de l'accès à celle-ci.
- Les critères de décision stratégique en terme de rentabilité, de retour sur investissement semblent obsolètes. Les valorisations boursières des sociétés de la net-économie n'ont plus rien à voir avec celles habituellement utilisées par les spécialistes et l'on doit s'interroger soit sur la pertinence des indicateurs, soit sur celle des décisions prises. Que signifient des PER de 100, des valorisations d'abonnés (gratuit) à des réseaux Internet supérieures à 10000 Euros⁸ ? L'instabilité, la volatilité de ces valorisations renforcent cette interrogation. Les modèles de décision des managers, leurs cartes cognitives ont-ils été totalement bouleversés en

⁷ Bourliataux, Stéphane, Etudes exploratoires de l'efficacité publicitaire de deux types de publicités sur Internet, standard versus personnalisée, Thèse, Dauphine, Crepa, janvier 2000.

⁸ Cession de Club-Internet par le groupe Lagardère à Deutsche Telekom.

quelques mois, voire en quelques semaines ? De nouveaux indicateurs et raisonnements apparaissent :

- Les coûts de reproduction de l'information sont très faibles: si les coûts de collecte, d'élaboration, de production sont élevés, notamment en raison des coûts de développements multimédias, les coûts de reproduction et de diffusion sont réduits. Cela signifie en termes de comptabilité analytique, que les coûts fixes sont élevés, mais que les coûts variables sont faibles.
- Les effets d'externalités de réseaux⁹ sont essentiels : la valeur d'un système de diffusion ou de traitement de l'information, d'une application, d'un service proposé sur le net croît avec le nombre d'utilisateurs de ce produit. Les effets de communautés modifient ainsi l'appréciation des coûts et des valeurs.

En conséquences les modalités de calcul des coûts et des prix des services Internet sont modifiées profondément¹⁰.

Le processus de décision stratégique étant modifié, les stratégies elles-mêmes sont remises en cause.

I. 2 La remise en cause des décisions stratégiques.

- Les stratégies génériques :

L'opposition classique qui est faite entre les stratégies de différenciation (par le service, l'image, ...etc.) et les stratégies de domination par les coûts est mise à mal par les changements technologiques. Prenons le cas des services financiers distribués en ligne. Les courtiers traditionnels pourront-ils durablement considérer qu'ils apportent un service personnalisé supérieur à celui des discount-brokers qui proposent à des prix très faibles, une

⁹ Cf. Shapiro, C., Economie de l'information, 1999.

¹⁰ Il est révélateur d'observer la création par France Télécom d'une filiale spécialisée dans la commercialisation de logiciels de calcul des prix des biens immatériels (La Tribune, 08/03/2000).

réactivité plus forte, une personnalisation importante et la mise à disposition plus large d'informations. Le lancement par la BNP de BNP.net constitue déjà un élément de réponse.

La capacité des portails à personnaliser l'offre de produits, de services et de messages publicitaires remet également en cause l'opposition classique entre marketing de masse et « one to one ». L'article de Stéphane Bourliataux¹¹ montre l'ampleur des changements introduits par Internet dans un des aspects du marketing, la publicité.

- Les stratégies de concentration : la concentration entre entreprises se traduisait habituellement par des fusions, par des mouvements financiers et un changement des frontières juridiques de groupes. Internet permet des stratégies de concentration virtuelle. La création d'une centrale d'achat commune et virtuelle entre les groupes de distribution Carrefour et Sears témoigne de cette possibilité pour plusieurs entreprises de regrouper la source essentielle de création de valeur dans la distribution, c'est-à-dire les achats, sans modifier leur périmètre d'action. On assiste là à une virtualisation des phénomènes de concentration dont l'impact amont sur les fournisseurs sera très important. Alors que les effets d'Internet étaient jusqu'à récemment surtout étudiés en aval des filières, ces concentrations virtuelles qui s'observent tant dans la distribution, que dans l'automobile ou le textile sont désormais considérées comme créatrices de bouleversements considérables.
- Les modalités de croissance interne versus externe. Trois types de considération modifient les logiques d'arbitrage traditionnel entre croissance interne et croissance externe.
 - L'interpénétration de métiers traditionnellement distincts pousse les entreprises, à s'associer ou à racheter des entreprises

¹¹ Cf. infra p. ? Stéphane Bourliataux.

complémentaires plutôt que de développer leurs compétences en interne.

- Les impératifs de rapidité de la mise en œuvre des stratégies se traduisent à la fois par la course aux parts de marché et au leadership, quel qu'en soit le prix¹² ou presque, et par un renouveau des stratégies d'alliance et de partenariat, le temps manquant pour développer des compétences non maîtrisées ; Les entreprises privilégient alors les rapprochements externes plutôt que le développement interne.
- Le moindre coût de la croissance externe dans le contexte actuel s'explique par le faible niveau des taux d'intérêt, mais aussi et surtout, par la valorisation élevée des titres labellisés¹³ « nouvelle économie » qui facilite l'achat de nouvelles sociétés par augmentation de capital.
- Les stratégies de distribution : C'est l'aspect mis en avant le plus fréquemment au travers de ce qu'il est d'usage d'appeler le e-business. Les problématiques liées à la distribution sont de plusieurs ordres et se posent différemment selon que l'entreprise existe ou qu'elle se crée. Il s'agit en effet soit d'un canal de distribution complémentaire, soit d'un canal nouveau. Pour les entreprises existantes, la question de la substitution ou de la complémentarité par rapport aux circuits existants se pose. Le fabricant de jeans LEVIS a fermé son site Internet de vente directe en raison de l'incompatibilité avec ses distributeurs. SONY prévoit au Japon de réaliser, à moyen terme, 20% de son activité de distributeur via internet. Le Franchiseur PRONUPTIA, spécialiste de la robe de mariée, crée un site Internet conçu à la fois en complément du réseau

¹² « Amazon.com double ses ventes et creuse ses pertes » (Les Echos 29/10/1999).

¹³ On s'amusera de constater combien le lien avec la nouvelle économie est parfois distant : ainsi lors de son introduction en bourse, l'entreprise Encres Dubuit qui fabrique de l'encre a insisté sur le fait qu'elle fabriquait de l'encre pour les imprimantes d'ordinateur !

existant (les ventes sur le net étant réorientées vers le réseau quand il est géographiquement proche du client) et comme un vecteur de diversification vers de nouvelles activités culturellement peu compatibles avec le réseau existant (la vente de voyages par exemple).

En remarque finale sur les paradigmes stratégiques, nous voulons souligner que les modèles d'analyse oscillent entre la prééminence à l'interne et la primauté de l'externe. Après plusieurs décennies où les modèles d'analyse stratégique mettaient l'accent sur l'analyse et la dynamique des secteurs, la décennie 90 a été celle de l'avènement de l'analyse par les ressources qui met en avant la maîtrise de compétences internes comme facteur de compétitivité. La ruée que l'on observe actuellement vers les secteurs de la nouvelle économie s'analyse avec plus de pertinence par les perspectives de taux de croissance que par la maîtrise de ressources. C'est donc à un nouveau mouvement de balancier auquel nous assistons.

II- Internet et l'organisation.

Les changements des modèles stratégiques et des stratégies des entreprises vont nécessairement s'accompagner de modifications importantes des questions d'organisation. Le lien stratégie-structure n'est pas nouveau¹⁴, tant au plan conceptuel, que managérial. On peut cependant penser qu'il va se poser, sur un plan managérial, avec une acuité particulière sur Internet. Les entreprises qui vont adopter des stratégies Internet vont devoir adapter, voire reconfigurer totalement leur organisation. En effet, les stratégies Internet impliquent une réactivité et une transversalité organisationnelle que peu d'entreprises maîtrisent aujourd'hui¹⁵. Internet est en effet porteur de valeurs de rapidité, de transparence¹⁶ qui impliquent des réponses organisationnelles

¹⁴ cf. Chandler, A, 1972.

¹⁵ D'une enquête que nous avons réalisée en mars 2000 sur 29 réseaux de franchise, il ressort les réponses suivantes à l'envoi d'un courrier électronique de demande d'information : 1 seule réponse par mail, 13 réponses par courrier, 3 adresses erronées, 12 non-réponses.

¹⁶ Voire d'humour, notamment sur les forums et les « chats ».

nouvelles aux attentes du marché. Paraphrasant Chandler, nous pouvons affirmer qu'en matière de net-économie, la structure doit accompagner la stratégie très rapidement. C'est d'ailleurs à notre sens l'intérêt du concept de *e-management* par rapport au concept beaucoup utilisé de e-commerce. Les stratégies doivent impérativement s'accompagner d'organisations Internet adaptées.

Quels sont les aspects organisationnels qu'il convient d'aborder de façon renouvelée ?

II.1 Les frontières de l'organisation¹⁷.

- La question des frontières externes de la firme posée par Coase et conceptualisée par Williamson au travers des coûts de transaction demeure entière. Les changements évoqués en introduction quant à la nature de l'information modifient les coûts de transaction à la baisse et constituent un encouragement à l'externalisation d'activités actuellement internalisées. La tendance déjà initiée à l'éclatement de l'organisation est susceptible de se développer. En effet, les systèmes d'information internes, fermés, introvertis ont longtemps constitué un ciment physique interne au sein des organisations. L'information étant détachée de son support physique, chaque activité de l'entreprise peut devenir une activité propre autonome. La spécialisation des tâches dans des organisations spécifiques va s'en trouver renforcée.

Internet conduit donc à des évolutions contrastées, puisque, d'une part, il encourage la concentration, et que, d'autre part, il incite à l'externalisation d'activités qui peuvent être assurées par des entreprises petites ou moyennes. Mais, dans tous les cas, la spécialisation va s'accompagner de l'externalisation, ce qui renforce les besoins de coordination.

¹⁷ Organisation : Explosion des frontières et transversalité, cahier Crepa, n° 50.

- Les frontières internes à l'organisation : La question des frontières internes à l'organisation, celle de la départementalisation, est, elle aussi, classique. Elle est posée à nouveau au manager en ces termes : Les activités Internet doivent-elles s'insérer dans la structure actuelle ou bien faire l'objet de départements nouveaux et spécifiques? Notons que les réponses des entreprises sont diverses et si certains comme la FNAC créent un département spécifique, d'autres, comme General Electric intègrent des spécialistes Internet dans la structure existante. Les considérations organisationnelles et culturelles ne sont pas les seules à influencer les choix, puisque la départementalisation peut aller jusqu'à la filialisation qui permet de lever des fonds. En outre, quand une organisation est confrontée à un nouveau type de problème auquel elle ne sait pas répondre, elle crée généralement de nouvelles fonctions spécialisées. Il faut donc s'attendre à voir évoluer les fonctions traditionnelles de veille et apparaître de nouveaux spécialistes chargés de la surveillance du web, de l'infiltration dans les forums de discussion, capables à la fois d'alerter les services concernés de nouveaux événements, mais aussi de répondre en temps réel aux rumeurs déstabilisatrices. La diversité des sources d'information et la disponibilité de l'information confèrent un rôle nouveau à la veille stratégique dont les méthodes vont être bouleversées.

II-2. La décentralisation versus la centralisation.

La tendance à la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques s'est développée dans les entreprises au cours de la dernière décennie au rythme du « dégraissage des structures », du « lean management » ou du « downsizing » et des besoins croissants de réactivité des entreprises¹⁸. Elle va s'accroître du fait du besoin croissant de transversalité. Mais l'impact Internet sur la décentralisation peut

¹⁸ Kalika, M., Revue Française de Gestion, n° 86, 1991, p.50.

être plus ambigu. En effet, la possibilité de décentraliser les décisions n'est pas nouvelle et de nombreux systèmes d'information permettaient déjà cette évolution. Internet en développant l'accessibilité des données indépendamment des localisations géographiques ne fera que faciliter cette possibilité. En revanche, on peut également postuler que cette possibilité technique de circulation, en temps réel, des informations permettra une concentration et une centralisation forte des décisions, transparentes pour les interlocuteurs de l'entreprise. Le développement des réseaux permet aussi une formalisation des procédures et leur diffusion à l'ensemble des membres ou partenaires externes de l'entreprise. La standardisation s'en trouvera accentuée. En matière de décentralisation, Internet sera, comme toutes les nouvelles technologies, « neutre, mais pas innocente »¹⁹.

II.3. La transversalité de l'organisation.

Le développement d'une stratégie Internet qui passe bien sûr par la création d'un site web implique une modification profonde de l'organisation qui n'est pas perçue à sa juste dimension. Le modèle d'organisation verticale doit être totalement revisité au profit d'une organisation transversale reposant sur les processus. On peut affirmer qu'il ne s'agit pas seulement, comme beaucoup le croient, de mettre les produits ou services en ligne, il convient en fait de ***mettre l'ensemble de l'organisation en ligne***. C'est probablement là une des contributions majeures des implications du concept de *e-management* qu'il convient de développer. L'intégration complète des fonctions d'accueil, de fabrication, d'approvisionnement, de livraison, de facturation, de service après vente confère aux métiers de la logistique un rôle accru dans la création de la chaîne de la valeur et l'organisation en ligne devient alors un avantage concurrentiel. Cette nouvelle organisation repose avant tout sur la mise en place d'intra-extranet et l'on peut légitimement se demander si le système

¹⁹ Balle, C., Revue Française de Gestion, n° 19, 1979, p.50

d'information ne va pas constituer l'essentiel de l'organisation de ces entreprises. Il est à noter que cette transversalité n'est pas seulement interne à l'organisation, mais qu'elle transcende désormais ses frontières en intégrant les fournisseurs et les distributeurs. Les liens entre fournisseurs, clients et partenaires ont en effet tendance à se renforcer. La nécessité de s'organiser autour des processus devient prégnante et modifie de facto les modèles sous-jacents à l'analyse des organisations.

Le rôle des mécanismes de coordination interne est renouvelé et la place des outils de communication électronique, de travail coopératif à distance, de gestion par projet devient primordiale. On peut d'ailleurs se demander si l'axe dominant des entreprises qui était hiérarchique, par fonction ou par métier, n'est pas en phase de devenir secondaire au profit d'un axe transversal client qui constitue le nouveau squelette de l'organisation. Il ne fait là pas de doute que de nouveaux paradigmes émergent.

L'article de Florence Laval²⁰ montre l'ampleur des changements induits et permis par les NTIC sur les différentes facettes de la gestion des ressources humaines. La mise en ligne de l'organisation ne pourra se faire à « culture constante ». Les modèles culturels internes reposant sur la stabilité, sur des rythmes internes, vont devoir intégrer les attentes et valeurs de ces nouveaux consommateurs : relation au temps différente²¹ , attente de service plus forte...etc. L'orientation marché va devoir s'imposer comme un modèle de référence²².

En outre, on observe que les hiérarchies internes aux entreprises sont modifiées sur le plan des compétences. Des grandes entreprises recrutent aujourd'hui de jeunes spécialistes Internet qu'elles adjoignent à leurs directeurs de département

²⁰ Cf. infra p. ? Florence Laval.

²¹ Les anecdotes mettant en évidence les décalages culturels entre les internautes et l'organisation des entreprises sont légions, citons, le cas d'un fournisseur de système d'information intégré qui ne répond pas au mail d'un client, celui d'un « broker on line » qui répond au fax et au téléphone, mais pas au mail ou enfin celui d'un service d'une grande université qui répond au mail des cadres d'entreprises plus d'une semaine après réception !

²² Gauzente, Claire, L'orientation marché des entreprises, dimensions stratégiques, culturelles, organisationnelles, L'Harmattan, 2000.

ou de division afin de les faire évoluer. On observe ce renversement des hiérarchies chez Unilever qui a décidé pour ne pas « rater le virage de la nouvelle économie »²³ de mettre en place auprès des directeurs des jeunes spécialistes Internet chargés de les coacher. C'est ce que l'on peut appeler du « coaching inversé » et le modèle traditionnel de la transmission d'expériences et de compétences est totalement remis en cause.

Les modèles sous-jacents à l'animation et à la gestion des ressources humaines vont être modifiés sur les plans du recrutement, de la formation, des rémunérations et de la gestion des carrières. En effet, Les stratégies Internet renforcent le caractère éclaté de l'organisation, tant sur le plan géographique que culturel. Le contrôle à distance est facilité techniquement par la transmission en temps réel de données mais aussi d'images. De nouvelles formes de contrôle apparaissent.

De plus, le développement des partenariats organisationnels, tant en amont qu'en aval, modifie le périmètre de l'animation des hommes. Les distributeurs, les concessionnaires, les franchisés, relèvent désormais également des processus internes d'animation des hommes.

Conclusion

En conclusion de cette analyse de l'impact d'Internet sur le management, il apparaît clairement que l'émergence d'un *e-management* se confirme et qu'il se nourrit à la fois d'approches managériales anciennes qui sont adaptées aux contextes actuels et de pratiques nouvelles. Internet et plus généralement les nouvelles technologies de l'information et de la communication jouent aussi le rôle d'accélérateur d'évolution déjà en cours. Ce serait céder à l'enthousiasme ou à la myopie que de penser que le management traditionnel va rapidement céder la place au *e-management*. Selon les secteurs, leur degré d'exposition aux NTIC, et la pression concurrentielle, les évolutions se feront à des rythmes différents et les anciens modèles vont continuer à coexister avec les nouveaux.

²³ Cf. Le Monde (16/02/2000, p.18).

De nouvelles pistes de recherches s'ouvrent donc pour les chercheurs en Sciences de Gestion et il convient qu'ils s'y engagent rapidement afin d'éviter un cruel écart entre leurs thèmes de recherche et les préoccupations des entreprises. A problématiques nouvelles, méthodologies nouvelles. Comment en effet étudier les nouveaux profils des consommateurs, leurs comportements d'internautes, l'impact du travail coopératif, l'évolution des modes de coordination interne sur les projets²⁴ par courrier électronique de ces entreprises éclatées, sans accéder au cœur de leur organisation, c'est-à-dire à leur Intranet et à leur base de données.

Internet en modifiant les problématiques managériales va requérir une adaptation des méthodologies de recherche et de collecte de l'information.

²⁴ - Grandeurs et limites de la communication électronique : analyse d'un cas de projet de recherche marketing, colloque AFM Montréal, 2000.

