

Les outils de l'Internet concernent les entreprises de toutes tailles, dans tous les secteurs.

Tous les métiers en sont profondément modifiés

Internet offre de multiples outils, propres à répondre aux besoins de toutes les fonctions de l'entreprise. Ces outils peuvent être mobilisés au profit de chacun des deux axes stratégiques de toute entreprise : la **compétitivité** et le **développement**.

par **Jean-Michel YOLIN***

Sans prétendre à l'exhaustivité, citons parmi ces outils :

- les **études de marketing** : analyse des marchés, surveillance de la concurrence, étude des besoins du client... ;
- la recherche **d'appel d'offres** : consultation des appels d'offres publics, places de marchés, participation aux enchères électroniques... ;
- le *back-up* des **technico-commerciaux**, pendant leurs négociations chez les clients ;
- la recherche de **partenaires** commerciaux ou industriels : distributeurs, sous-traitants, (notamment à l'étranger) ;
- la surveillance des **concurrents** ;
- la **veille technologique** ;
- la **conception** en co-ingénierie : les bureaux d'étude des multiples entreprises collaborant à la conception d'un même produit peuvent, grâce à Internet, travailler en simultané... ;
- les **achats** : recherche de nouveaux fournisseurs, mise de ceux-ci en compétition, gestion des **approvisionnements**... ;
- la **conduite de projets ou de chantiers** ;

- la **gestion du personnel** : le **recrutement** et la **formation**, la gestion des compétences, le télétravail... ;
- l'organisation et la conduite de la **production** : bureaux des méthodes, ordonnancement, gestion de la production, suivi de la qualité... ;
- l'intégration des **sous-traitants** au processus de production ;
- la **maintenance** : télémaintenance de machines (par les entreprises qui les ont produites), outils de diagnostic, forums d'opérateurs... ;
- la **publicité** : campagnes de notoriété, publicité pour un produit donné, bandeaux publicitaires, mailings personnalisés... ;
- la **vente** : vente de produits personnalisés, vente aux enchères, gestion globale des relations client... ;
- la **logistique** : bourses de fret, suivi des colis, intégration informatique avec le logisticien pour un suivi qua-

* Ingénieur général des mines.

pertinentes, sur les plans tant technique que juridique et financier.

Principale conséquence de l'arrivée d'Internet : « une **baisse des prix**, car le client aura devant lui toute la palette des produits disponibles » (Patrick Genevaz, d'ADCD Consulting) et une **réduction des délais** acceptés par le client : « *Tout produit commandé en ligne devra être disponible en une semaine (contre trois, aujourd'hui)* » (Michel Vathaire, Directeur à la Sollac, à Fos-sur-Mer).

D'autres initiatives visent à permettre aux aciéristes de trouver les fournisseurs les plus performants : Metique annonce que le coût administratif d'une commande, selon les normes communément admises, passera ainsi de 80 dollars à 5 dollars seulement (cf. encadré 1).

Pour faciliter l'expansion de l'entreprise

Internet, en « gommant » la distance et le temps (et, surtout, les coûts y afférents), permet à l'entreprise d'élargir ses horizons :

- pour trouver de **nouveaux clients**, pour lesquels les coûts d'approche commerciale auraient été, sans cela, dissuasifs (*Ballons d'Airstar, paratonnerres de Franklin, piscines Desjoyaux...*);
- pour être en mesure d'aborder de **nouveaux marchés**, sans avoir à créer d'implantation commerciale lourde ;
- pour trouver de **nouveaux partenaires**, notamment en Asie du Sud Est et dans les Pays de l'Est de l'Europe, dont les entreprises émergentes recherchent des partenaires disposant de produits complémentaires aux leurs, qu'elles peuvent distribuer, ou des technologies utiles à leur développement (*Thermostats de chez Cotherm, en Corée*);

- pour trouver de **nouveaux collaborateurs** en France ou dans les pays où elles souhaitent se développer : *Cisco recrute 70 % de ses ingénieurs sur Internet ; Relais&Châteaux recrute de cette manière ses maîtres d'hôtel, cuisiniers et sommeliers ;*

- pour trouver de **nouveaux fournisseurs** : c'est le marketing amont. Avec le système de mise en compétition par enchères descendantes, c'est là une des principales motivations de la création des *Market Places* ;

- pour accéder au **marché des communautés d'acheteurs**, qui permettent à des PME d'être plus compétitives que de grands groupes, dès lors que la communauté prend elle-même en charge le *marketing* et le *design* (cette dernière assure la « définition des besoins » de ses membres, ainsi que l'élaboration du cahier des charges du produit à réaliser) ; bien souvent, ce sont ces postes (ainsi que le coût de promotion de la marque) qui donnent l'avantage aux grosses structures, et non la production proprement dite (cf. encadré 2) ;

Encadré 2

*Communauté des personnes assurant la gestion de leur portefeuille (comme **MotleyFool**), communauté des Américains d'origine asiatique (comme **PhoenixTeaHouse** et **Tea-trader**), ou des « Gaijin » de Tokyo, communauté des pêcheurs à la mouche ou des amateurs de flûte traversière, communautés de personnes souffrant d'un handicap ou d'une maladie (Communauté des diabétiques, animée par le fabricant de médicament **Eli-Lilly**)...*

Encadré 1

*D'après **Ramon de Oliveira**, responsable de la gestion d'actifs « Monde » chez **JP Morgan**, la **sidérurgie**, industrie classique s'il en est, a davantage su tirer parti d'Internet que bien d'autres secteurs (comme l'industrie bancaire), contrairement à ce à quoi l'on aurait pu s'attendre.*

***Francis Mer**, à l'époque Président d'**Usinor**, déclarait « c'est un outil extraordinaire d'amélioration de la productivité [...], la mise en ligne des achats étant sans doute une des actions les plus prometteuses ». Dès le printemps 2000, il a mis l'accent sur les produits à haute valeur ajoutée conçus grâce au savoir-faire du Groupe, à partir des caractéristiques fonctionnelles requises (alors que les initiatives précédentes concernaient plutôt les « commodités », c'est-à-dire des produits banalisés, vendus « au poids »).*

*« Mon capital passe son temps à rouiller », déclarait encore Francis Mer : Une **accélération du cycle** « conception de l'acier correspondant aux fonctions nécessaires au client / fabrication / contrôles qualité / logistique » a permis de réduire drastiquement « l'actif circulant » (stocks et en-cours). Or, il faut savoir que, dans beaucoup d'industries, celui-ci exige une immobilisation de capital du même ordre de grandeur que celle nécessaire pour l'outil de production lui-même. Associé aux réductions de délais de paiement accordés aux fournisseurs, il s'agit, pour l'entreprise, d'un potentiel notable **d'augmentation du ratio « résultats nets / capitaux investis »** et, **donc, de son cours de bourse...***

- pour **augmenter la « part de client »** (*mind share*), plutôt que la part de marché : il s'agit d'offrir d'autres produits et de nouveaux services à des clients, dont on a su conquérir (et conserver) la confiance.

UNE MODIFICATION PROFONDE DE TOUS LES MÉTIERS DANS L'ENTREPRISE

Les « VRP » disposent d'outils plus puissants, voient la part du travail administratif baisser, mais le prix à payer est pour eux, dans bien des cas, une perte d'indépendance

- dans le système traditionnel, ils étaient des **vendeurs** gestionnaires de commandes : des professionnels très indépendants qui tenaient leur « valeur » des informations qu'ils conservaient pour eux, se rendant ainsi difficilement remplaçables ;
- ils deviennent désormais des **conseillers des clients** : à leur écoute, afin de déterminer les produits ou les services pertinents, ils sont à la fois des moteurs des innovations dans l'entreprise et des vecteurs majeurs d'intelligence économique (en analysant les propositions de la concurrence). Connectés en permanence avec le siège, ils bénéficient de l'appui du bureau d'étude et des services administratifs, juridiques et financiers. En revanche, ils sont déchargés de la plupart des fonctions administratives (directement prises en compte par l'interconnexion informatique « client-fournisseur »).

Ils voient leurs clients moins souvent, mais plus longtemps, et ils peuvent, dans certains cas, avoir à les former.

Ils gagnent en importance stratégique pour l'entreprise : leur niveau de formation devra être notablement plus élevé, mais, étant reliés à l'entreprise aussi fortement que les employés du siège, leur indépendance et leur « non-interchangeabilité » ne seront bientôt plus qu'un lointain souvenir.

Gageons que beaucoup de commerciaux chevronnés auront beaucoup de mal à accepter cette interchangeabilité, cette transparence et ce changement profond dans la nature de leur métier. Leurs entreprises seront, sans nul doute, confrontées à d'importantes difficultés pour gérer cette mutation.

Désormais, les commerciaux travaillant dans des magasins vont devoir être davantage des conseillers que des vendeurs

- dans un magasin de meubles ou dans un garage vendant sur stock, l'art du vendeur consiste à vous persuader que le produit disponible est très exactement celui

Encadré 3

Les commerciaux devront sans doute être plus qualifiés qu'aujourd'hui et apporter le nécessaire contact humain, une capacité d'écoute active, pour aider le client à exprimer ses besoins – facteur d'innovation essentiel pour réussir dans le e-commerce.

qu'il vous faut, quitte à vous offrir des réductions (ou des cadeaux) pour emporter votre décision : c'est alors la **force de conviction** qui est essentielle ;

- quand le produit est fabriqué en fonction du besoin du client, le problème est tout autre : le métier du vendeur consiste, dès lors, à aider le client à tirer parti de toutes les options possibles, afin de définir, avec lui, le produit qui soit le plus conforme à ses besoins : c'est alors la **capacité d'écoute** et la **créativité** qui deviennent primordiales (cf. encadré 3).

Étant libérés d'un certain nombre de tâches répétitives et fastidieuses, ils vont avoir une fonction à plus forte valeur ajoutée, beaucoup plus orientée vers le **conseil aux clients** et, **surtout, vers l'écoute** de leurs besoins, ce qui leur permettra d'aider l'entreprise à orienter sa stratégie (cf. encadré 4).

GÉNÉRALEMENT MIEUX INFORMÉ QUE LE CLIENT TRADITIONNEL, LE « CLIENT INTERNET » EST TRÈS SOUVENT BEAUCOUP PLUS EXIGEANT (cf. encadré 5)

« Cela fera évoluer notre rôle de commerçant-négociant vers celui de catalyseur de synthèse entre les découvertes scientifiques et les rêves de nos clientes » ; ainsi s'exprime **Patrick Amar**, PDG de la maison **Courtieu**

Encadré 4

*Le **Laboratoire Jacques G. Paltz** S. A. (www.jacquespaltz.com), implanté à **Cestas** (près de Bordeaux) fabrique des pommades et des produits de beauté. Il a créé son catalogue Internet par redéploiement de son budget communication (500kF) : son premier gros client (coréen) lui a apporté un contrat de 2MF.*

Le dialogue entretenu avec de nouveaux prospects à Singapour l'a amené à développer une nouvelle ligne de produits cosmétiques, mieux adaptée aux spécificités de pays au climat chaud et humide.

(décoration et linge de maison), dans le journal Le Progrès de Lyon.

UNE ÉTUDE DU CABINET ARTHUR D. LITTLE ESTIME QU'EN ALLEMAGNE, CE SONT QUELQUE 750 000 COMMERCIAUX, QUI SONT DIRECTEMENT CONCERNÉS PAR CETTE MUTATION

Le marketing, la vente et le Service Après Vente

Chacun dispose d'outils nouveaux et puissants, qui augmentent l'efficacité de ses relations avec le client :

- pour le **marketing** : capacité « d'écoute des besoins du client » (marketing *one to one*) et celle de fournir des produits sur mesure aux prix de la grande série (*mass customisation*). Possibilité d'assurer le « support » technique et commercial des vendeurs, jusque chez le client ;
- pour la **vente** : capacité d'organiser les prises de commandes, le lancement des fabrications et les livraisons ;
- pour le **SAV** : capacité à régler les problèmes courants grâce aux FAQ (*Frequently Asked Questions*), qui, en allégeant la charge de la fonction « SVP », va permettre de mieux se consacrer à la résolution de problèmes complexes. Possibilité d'assurer la téléformation des clients et le « support » des techniciens de maintenance opérant sur les chantiers. Possibilité d'organiser des Clubs d'utilisateurs.

Ces différents services, qui, jusqu'à présent, travaillaient souvent de façon indépendante, vont devoir – demain – mettre en commun leurs informations et leurs fichiers. Le SAV devient un outil du marketing, tandis que le technicien de maintenance est doté d'outils lui permettant de prendre des commandes : le *Customer Relationship Management* va entraîner bien des modifications dans les frontières entre les métiers.

Pour les services « appro » et les services comptables

Encadré 5

Le serveur de l'Université de Pennsylvanie (www.cancer.med.upenn.edu) vous donne, en fonction de vos symptômes, la liste des questions à poser à votre médecin. « **Avoir un patient compétent pousse à la perfection** ; aux Etats-Unis, 60 % des médecins consultent Internet au moins une fois par semaine... et 70 % des clients de ces médecins vont s'informer sur Internet ». (**Woody Grosman**, PriceWaterhouse Cooper).

Comme nous l'avons vu plus haut, l'*e-procurement* (avec interconnexion des systèmes informatiques par l'Internet) permet de supprimer les fonctions **Approvisionnement, Gestion des achats et Comptabilité**.

La comptabilité devient un « sous-produit » des décisions prises par les services opérationnels : elle ne nécessite plus de travail de ressaisie, ni de traitement administratif ; le travail du service comptable ou de l'expert comptable devra, dès lors, se concentrer sur la conception du processus comptable, l'audit des programmes mis en place et l'élaboration de tableaux de bord à l'usage des gestionnaires.

Pour le service achats

A contrario, au niveau des **acheteurs** (comme des juristes), le niveau de compétences exigé va considérablement s'accroître, en raison :

- de l'évolution, beaucoup plus rapide, des produits proposés ;
- du rôle – nouveau – de l'acheteur, en tant que vecteur d'innovation ;
- de la complexité logistique et juridique entraînée par des achats réalisés de plus en plus à l'étranger ;
- de l'importance, chaque jour plus grande, des achats dans la compétitivité des entreprises, au fur et à mesure que, se recentrant sur leur métier, elles sous-traitent davantage (le service Achats de Renault représente 70 % de son chiffre d'affaire, la production n'en représentant que 30 %).

Pour le service logistique

Dans une entreprise fonctionnant en flux tendu et ayant des partenaires, des fournisseurs et des clients plus éloignés que par le passé, la logistique devient un métier primordial, beaucoup plus « technique » qu'auparavant.

Pour l'ingénieur de « production »

Jusqu'alors, dans l'économie traditionnelle, les diverses opérations (prise de commande, approvisionnement, production, appel à des sous-traitants, livraison...) étaient initiées et lancées l'une après l'autre : l'on était dans un processus économique « **séquentiel** ».

Ce que permet aujourd'hui l'Internet, en interconnectant l'ensemble des acteurs de la chaîne, c'est de lancer simultanément l'ensemble de ces opérations. On passe ainsi à un processus « **continu** », avec, comme principale conséquence, un écrasement radical des délais.

C'est cette mutation qui permet de produire des objets « sur-mesure » spécifiques à chaque client, avec des prix dignes d'une production de masse et des délais de livraison inférieurs à ceux de l'économie traditionnelle, tout en évitant d'avoir à financer des stocks.

Dans la nouvelle organisation qui se dessine, l'ensemble des opérateurs est interconnecté grâce à l'Internet, véritable système nerveux qui les relie entre eux (on appelle cela un *extranet*).

L'action de l'ingénieur se situe dorénavant au niveau de la conception, de l'amélioration permanente et du contrôle de ce *process* (notamment en ce qui concerne la gestion des anomalies, afin d'accroître l'efficacité du *process*) et non plus de son exécution, qui est désormais automatisée.

Pour l'opérateur d'une machine-outil à commande numérique (MOCN) connectée à Internet

Deux évolutions – diamétralement opposées – sont possibles :

- la machine peut être télé-programmée, télé-opérée, télé-maintenue et, dès lors, le rôle de l'opérateur peut être réduit à un simple rôle de surveillance ne requérant pas de compétences particulières ;
- à l'inverse, l'opérateur peut utiliser la capacité de sa machine connectée pour développer ses compétences (*tele-tutoring*) et pour assurer des tâches jusqu'alors remplies par les services de programmation ou de maintenance : il dispose, pour ce faire, d'outils de programmation beaucoup plus ergonomiques, d'une assistance technique en ligne (assurée par le fabricant de la machine-outil) et de l'aide de la communauté constituée par l'ensemble de ses collègues ; L'opérateur, fait totalement nouveau, est dès lors directement en contact avec des partenaires extérieurs à l'entreprise, ce qui lui donne de nouvelles responsabilités quant à la gestion des « secrets de fabrication » (chose qui n'est pas sans certaines conséquences pour l'organisation de l'entreprise et la formation du personnel).

Pour le directeur des ressources humaines (DRH)

L'accélération des processus dans l'entreprise, la brutalité accrue des phases d'expansion et de contraction de l'activité, l'internationalisation tant des personnels que des clients (y compris dans les PME), les évolutions technologiques et organisationnelles, la plus grande mobilité du personnel, sans oublier les contraintes liées à la réduction du temps de travail, posent de redoutables problèmes aux DRH.

A l'inverse, l'Intranet permet de réaliser des gains sensibles pour toutes les tâches administratives qui peuvent être automatisées (gestion des congés, fichier de gestion

Encadré 6

« Ces outils sont de véritables **dynamiteurs d'organisations trop pyramidales, trop hiérarchiques et trop cloisonnées.** » (**Frank Niedercorn**).

Stéria (4 000 personnes) s'est réorganisé : « Nous faisons tout pour rester agiles » (Gérard Guyodo), avec seulement trois niveaux hiérarchiques et la création de 22 start-up.

« Nous avons dorénavant besoin de managers charismatiques, reconnus non pour leur rang hiérarchique, mais parce qu'ils sont capables d'inspirer confiance, dans un environnement durablement déstabilisé. » (**Claude Brunet**, PDG de **Ford-France**).

du personnel...). Il offre des outils facilitant les recrutements, la gestion des compétences, la formation (*e-learning*).

Cette évolution (effectivement constatée, par exemple, chez Cisco, une des entreprises les plus en avance dans ce domaine) devrait se retrouver (le cas échéant, à une échelle moindre) dans toutes les entreprises. Elle se décline en :

- une réduction des effectifs du service de gestion du personnel, liée à la suppression de nombreuses tâches administratives ;
- une augmentation sensible de la compétence requise pour :
 - être davantage à l'écoute des besoins des salariés et de leurs aspirations ;
 - être capable d'utiliser les technologies d'*e-learning* et de coaching pour permettre à chaque salarié d'acquérir les compétences lui permettant de faire face aux mutations qui touchent tant les technologies que l'organisation ou les changements de fonctions ;
 - être en mesure d'analyser les besoins en compétences de l'entreprise, en maîtrisant les outils d'analyse et de gestion correspondants (*knowledge management*).

Pour les hiérarchies intermédiaires

L'organisation de l'entreprise et la **répartition des pouvoirs** vont nécessairement connaître une profonde évolution : la structure sociale de l'entreprise va-t-elle tenir le choc (cette difficulté croît, indéniablement, avec la taille et avec le nombre des niveaux hiérarchiques) ? (cf. encadré 6).

Pour les « cadres », qui doivent devenir des managers

Encadré 7

AT Kearney, rapportait le journal *Les Echos* du 9 décembre 1998, a récemment mené une enquête auprès de 213 PDG de grandes entreprises.

Principal enseignement : ce sont les technologies de l'information et la bonne gestion informatique des données, qui sont considérées, par ces patrons, comme ayant le plus d'impact sur les activités de l'entreprise (30 %), avant le ré-engineering (20 %) ou la réduction des coûts de fonctionnement (15 %).

Toujours dans cette enquête, les mêmes PDG sont les plus nombreux à estimer que, dans le futur, il sera plus important de bien maîtriser ces nouvelles technologies (33 %) que d'avoir des produits de qualité (28 %).

Ainsi, chez le transporteur **Federal Express**, c'est le PDG lui-même, Frederick Smith, qui est en train de faire de la gestion informatique des paquets transportés le cœur même de l'activité de la firme, (en sous-traitant, à l'avenir, certaines livraisons à d'autres transporteurs, si besoin était) : « Transporter un colis d'un point A à un point B n'est plus stratégique ; ce qui compte, c'est de toujours savoir où est ce colis, et comment l'acheminer de la meilleure façon », confiait récemment, au *Wall Street Journal*, Jim Barksdale, ancien patron informatique de Fedex (<http://www.fedex.com/>) et PDG de Netscape.

Il en est de même pour **James Kelly**, PDG d'**UPS** (<http://www.ups.com/>), le principal concurrent de Fedex : « Notre activité qui croît le plus vite (de 40 à 50 % par an) est le service de "tracking" que nous proposons à nos clients. » (Tracking : suivi, en temps réel, d'un flux physique).

Le développement des nouvelles technologies n'est plus rattaché que dans 10 % des cas au directeur financier ou au secrétaire général (elles risquent alors d'être considérées comme des sources de dépense, qu'il convient de réduire au maximum).

Il ne s'agit plus de n'être que de simples « cadres », ces rouages efficaces, fiables et bien huilés d'une pyramide hiérarchique, répercutant les ordres et faisant remonter les problèmes (avec une rétention d'information, dans les deux sens, afin d'asseoir leur existence...).

La nouvelle organisation exige des managers qu'ils soient des animateurs d'équipes pluridisciplinaires et pluriculturelles, acceptant le fait que chacun, dans son domaine, est plus compétent que le patron de l'équipe. Leur rôle consiste bien davantage à amener chacun à se dépasser au bénéfice d'un projet collectif qu'à exercer son autorité, le *reporting* étant limité à l'atteinte des grands objectifs, et non pas à un contrôle permanent et tatillon.

Le vocabulaire lui-même (encadrement, dirigeant, « baron », défi, groupe de travail...), statique et se référant à un « territoire de souveraineté », montre bien

notre handicap culturel par rapport à une vision de dynamique et de développement (manager, *task force*, challenge, leader...)

Les réponses à toutes ces questions ne peuvent être, à l'évidence, que celles du « patron »

La gestion de l'information et l'élaboration des processus qui conditionnent la performance de l'entreprise vont devenir la richesse principale de celle-ci, conditionnant son avenir. De plus, cette gestion nécessite de profondes modifications de l'organisation des métiers et des pouvoirs : elle ne peut donc être pilotée qu'au **niveau du Patron de l'entreprise** (cf. encadré 7).