L'INTÉGRATION D'UNE STRATÉGIE DE BUSINESS ÉLECTRONIQUE DANS L'ENTREPRISE :

ENSEIGNEMENTS LIÉS À LA RÉALISATION D'AUDITS STRATÉGIQUES ET ORGANISATIONNELS EN ENTREPRISE

Brigitte RORIVE

Chargée de recherche
LENTIC - Université de Liège

Cette communication présente une démarche d'intervention en entreprise menée sur deux ans et ses principaux enseignements. Cette démarche visait à réaliser un diagnostic stratégique et organisationnel avec des équipes de direction d'entreprises (PME pour la plupart) souhaitant se lancer dans le business électronique.

Quoi que les enseignements tirés de cette démarche portent sur les différentes composantes de l'entreprise, nous nous penchons plus spécifiquement dans cette communication sur la nécessaire articulation entre la gestion des ressources humaines et la stratégie de business électronique. Nous présentons les défis que pose la recherche anticipée d'un équilibre entre ces deux éléments et les voies empruntées pour le réaliser.

Les entreprises et le e-business

« *If you are not in e-business, you will be out of business.* » Tel est le discours véhiculé par les développeurs d'application, les entreprises de conseil, la presse spécialisée et une grande partie de la littérature prescriptive à la fin des années 90. Le e-business était considéré comme une fin en soi, la façon incontournable d'envisager les affaires à l'aube du XXI[e] siècle. Les revers boursiers des titres technologiques, les écueils auxquels ont été confrontés les modèles économiques basés exclusivement sur ce type d'échange de même que les difficultés rencontrées par l'intégration d'applications complexes de gestion intégrée (notamment les ERP) ont contribué à nuancer le discours. Ils ont conduit les entreprises à considérer le e-business non plus comme une finalité mais comme un outil supplémentaire au service d'une stratégie et d'un développement d'affaires. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'action menée par le Lentic[1] depuis deux ans et demi dans l'accompagnement d'équipes de direction souhaitant engager leur entreprise dans le business électronique.

Réalisée en collaboration avec un centre de compétences wallon en matière de technologies d'information et de communication, cette recherche-action a pour objectif final de produire des outils d'aide à la décision stratégique relative au développement du business électronique.

L'élaboration d'un projet e-business : un processus intégré

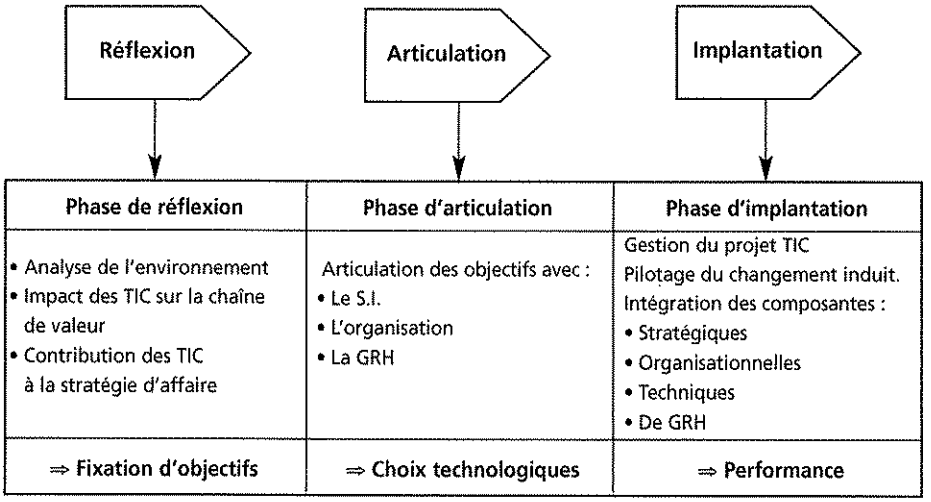
L'intervention que nous allons décrire est ponctuelle, principalement analytique et anticipative. Elle livre aux dirigeants d'entreprise des outils d'aide à la réflexion stratégique, non de gestion proprement dite. Pour être pleinement efficace, une telle démarche ne peut rester isolée et doit

1. Le Lentic : laboratoire d'études des nouvelles technologies, l'innovation et le changement, est un centre de recherche attaché à la faculté d'économie, de gestion et de sciences sociales de l'université de Liège, Belgique.

pouvoir s'inscrire dans un processus plus global d'intégration des TIC, allant de la réflexion stratégique à la conduite du changement induit par ces technologies. Le dénominateur commun aux étapes de ce processus est la prise en compte, en amont comme en aval, des différentes composantes de l'entreprise et de son environnement. Ce processus "d'optimisation des usages technologiques" peut être considéré comme une chaîne dont la valeur croît à chaque maillon et dont le résultat serait une intégration réussie des technologies, c'est-à-dire une amélioration des performances économiques et sociales de l'organisation.

Le schéma général de cette chaîne de valeur est présenté dans la figure 3. Notre intervention vise principalement les deux premières étapes, mais elle permet également d'identifier les balises qui guideront les actions entreprises en phase d'implantation.

Figure 1 - Schéma d'intégration des TIC.



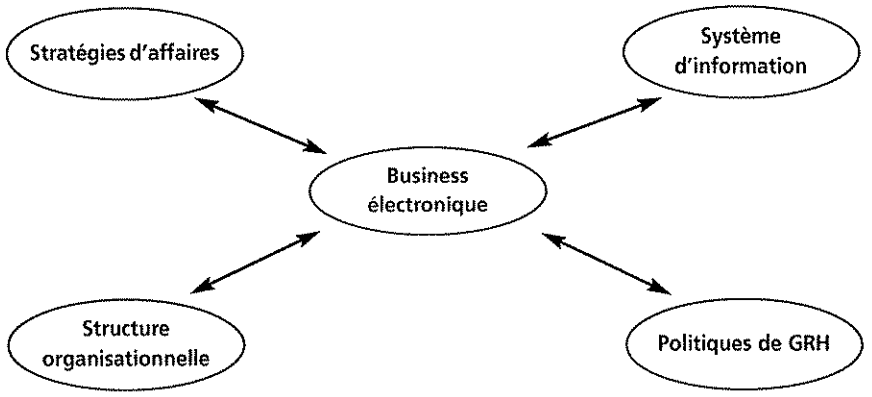
La démarche "opportunités e-business"

L'intervention du Lentic a consisté à développer et animer des séminaires intra-entreprise d'auto-diagnostic stratégique. Réalisés avec des équipes de direction, ils ont pour objectif de doter l'entreprise d'une stratégie et d'un plan d'action en matière de e-business. Loin d'être une réflexion technique destinée à produire un cahier des charges pour le développement d'une application technologique spécifique, la démarche proposée se situe en amont et vise à accompagner les dirigeants d'entreprise dans la réflexion stratégique et opérationnelle préalable aux choix technologiques.

À partir de grilles d'analyse et d'exercices divers, les équipes de direction sont amenées à s'interroger sur les différentes composantes de l'entreprise, leur articulation avec un projet de business électronique et les mises en relations nécessaires. Ces interrelations s'expriment dans le schéma de la figure 2. Après avoir décrit et positionné leurs axes de développement, les équipes de direction sont invitées à identifier les objectifs d'affaires auxquels pourraient contribuer des applications de business électronique et à préciser les contours et caractéristiques que ces applications devraient posséder.

Elles sont ensuite conduites à décrire et évaluer l'adéquation de leur système d'information (en termes de hardware, de software et d'organisation des données) avec leur projet de e-business. Dans un dernier temps, une démarche d'anticipation des impacts organisationnels et de gestion des ressources humaines du projet leur est proposée de façon à identifier les facteurs clé de succès au niveau des processus de travail et des modes de fonctionnement.

Figure 1 - Articulation du e-Business aux composantes de l'entreprise.



La mise au point des grilles d'analyse et des exercices de réflexion stratégique a fait l'objet d'un test auprès de trois entreprises de taille et de secteur d'activité différents avant généralisation. Les principales modifications issues de cette phase de test ont consisté à privilégier des techniques ouvertes permettant un maximum d'adaptation aux contextes interne et externe de chaque entreprise.

Jusqu'à ce jour, dix diagnostics ont été réalisés dans des contextes très diversifiés. Le tableau suivant en présente la synthèse.

	Secteur	Activité	Type*
1	Fabrications métalliques	Mobilier de bureau	PME
2	Agricole	Aliments pour bétail	PME
3	Services	Conseil en informatique	PME
4	Fabrication métalliques	Composants pour produits de défense aéroportée	Moyenne entreprise
5	Fabrications métalliques	Fonderie d'acier et de fonte	Grande entreprise
6	Alimentation	Boissons gazeuses	Moyenne entreprise
7	Chimie (polymères)	Lentilles intraoculaires	TPE
8	Environnement	Gestion des déchets industriels et ménagers	Moyenne entreprise
9	Services	Centre de formation	PME
10	Distribution	Matériels roulants pour génie civil, industries, agriculture..	PME

** TPE = moins de 10 ; PME = entre 10 et 200 ; moyenne entreprise = entre 200 et 1000 ; grande entreprise = plus de 1000.*

Une grille de lecture du business électronique

Pour faciliter la compréhension et l'identification des interrelations entre le e-business et les différentes composantes de l'entreprise, une grille de lecture des applications de business électronique est proposée. Elle sert de fil conducteur à la réflexion stratégique à mener en amont comme en aval de l'élaboration d'un projet de e-business.

Cette grille s'appuie sur la définition du business électronique comme « l'ensemble des relations d'affaires effectuées par des moyens électroniques » (statistiques Canada, 1999). Partant de cette conception, toute application de business électronique peut s'analyser selon deux axes. Le premier envisage l'étendue du partenariat impliqué dans la relation d'affaires.

Il comprend les partenaires internes - travailleurs et collaborateurs de l'entreprise, les partenaires externes - partenaires d'affaires, fournisseurs, sous-traitants, et enfin les clients - entreprises, consommateurs ou administrations. Le second axe propose de considérer la fonction donnée à la relation d'affaires établie entre partenaires. Il différencie la fonction la plus simple, la diffusion de l'information, la fonction de communication (échange d'information), la transaction (transfert d'actifs) et enfin la fonction la plus complexe, l'intégration (de systèmes d'information, de fonctions, d'activités, etc.).

La figure 3 présente la grille de lecture des applications de business électronique, construite à partir d'une matrice croisant les deux axes précédemment décrits. L'utilisation de cette grille montre que plus l'entreprise s'oriente vers des choix impliquant un partenariat étendu et des fonctions complexes, plus les applications à développer et à implanter seront sophistiquées et lourdes de conséquence sur les plans organisationnels et de gestion des ressources humaines.

Figure 3 - Matrice des applications de business électronique.

+ ***Partenariat***

	Information	**Communication Collaboration**	**Transaction**	**Coordination Intégration**
Clients : Entreprises Consommateur Administration	Site Vitrine	Help Desk	Ventes en ligne	CRM
Externes	Consultation de sites	Demande de prix	E-procurement	SCM
Internes	News lettre électronique	BD interactives électronique	Paie ERP	ERP

\- ***Complexité de la fonction*** +

La méthode et les outils

E-business et stratégie d'affaires

Les travaux menés en séminaire consistent d'abord à élaborer un projet de e-business étroitement articulé avec une stratégie d'affaires. S'inspirant largement des travaux de Porter (1985, 2001), la réflexion menée à ce niveau montre que la stratégie d'affaires de l'entreprise va influencer sa stratégie e-business et intervenir dans le choix des applications. Ces choix varieront en fonction de la logique stratégique (domination par les prix, différenciation ou spécialisation) dans laquelle se situent les produits et/ou services offerts par l'entreprise.

Si l'entreprise développe une stratégie basée sur la domination par les prix, les efforts de rationalisation des coûts qu'elle implique se traduiront d'abord par la recherche d'applications de e-business internes visant à automatiser et à numériser davantage les processus de production et d'administration. Le déploiement d'une stratégie de différenciation plaide d'avantage en faveur d'applications renforçant le lien avec les clients car elles permettent d'élargir la gamme de produits, de les positionner adéquatement et de les mettre en étroite correspondance avec les attentes des différentes clientèles cibles. La stratégie de spécialisation quant à elle, appelle à la fois des applications renforçant le lien avec le client (connaissance approfondie de la niche de marché visée, personnalisation accrue du produit) et avec les partenaires d'affaires pour augmenter la qualité du produit.

Ces relations, pour observables qu'elles sont, n'en deviennent pas pour autant exclusives. L'impératif de rationalisation des coûts peut trouver satisfaction également dans des applications externes de business électronique permettant de réduire les frais de transaction, de prise de commande, etc. De même, la nécessité de percevoir et même d'anticiper les besoins spécifiques d'un segment de marché et d'y répondre de façon appropriée demande une capacité de gestion de l'information commerciale de nature prospective que peuvent supporter des applications internes de business électronique.
Les outils méthodologiques proposés en séminaire à cet égard permettent de définir la façon de développer et utiliser les applications de e-business afin qu'elles supportent le plus étroitement possible les objectifs d'affaires. Ils permettent aussi de considérer les impacts du business électronique sur la chaîne de valeur et d'évaluer le moment à partir duquel les applications de e-business produisent un véritable effet de levier sur les stratégies en place.

E-business et système d'information

Après avoir dessiné les contours de leur projet e-business, les équipes de direction sont amenées à réfléchir à la compatibilité de ce projet avec le système d'information en place. Par système d'information, il faut comprendre à la fois l'information elle-même et la manière dont elle est gérée (canaux et procédures de distribution, d'échange, mécanismes de captation et de rétention...), les logiciels et canaux qui permettent de la manipuler, la stocker, l'organiser ou la traiter, les équipements qui supportent ces applications et, enfin, les normes et protocoles qui permettent de communiquer entre réseaux (Lefebvre L. et Lefebvre E., 1999). Quatre modes peuvent être identifiés pour retracer, sur le plan historique, l'évolution des systèmes d'information de l'entreprise (Pastré, 1983 ; Greenbaum, 1995 ; Pichault, 1990). Cette typologie est utile pour mettre en évidence d'éventuels problèmes de compatibilité à l'intérieur d'une même entreprise entre des systèmes d'information issus de plusieurs vagues successives d'informatisation. La même attention est portée en séminaire lors de l'étude des relations électroniques entre l'entreprise et ses partenaires réguliers (clients, fournisseurs, sous-traitants, etc.).
Par ailleurs, les systèmes d'information sont souvent en relation avec des modes de gestion de l'information et d'organisation du travail différents, comme le montre la figure 4. Il faut garder à l'esprit que ces systèmes ne peuvent être intégrés ou modifiés avec succès sans repenser les modes d'organisation qui les caractérisent. L'analyse doit aussi tenir compte du fait que le type ou les types de système d'information présents dans l'entreprise vont avoir une influence sur le choix des applications de business électronique surtout si l'entreprise n'est pas à même de réaliser des investissements majeurs en équipement. Enfin, le e-business étant défini comme toute relation d'affaires établie par l'intermédiaire de réseaux numériques, il requiert comme minimum technique un système d'information de type intégré ou ouvert.

Figure 4 - Modes d'informatisation.

Modes	Base technique	Caractéristiques	Organisation
Centralisation	Unité centrale avec pool de saisie centralisé ou terminaux distribués.	Centralisation des données Systématisation des tâches Codification des procédures	Modèle taylorien.
Déconcentration	Mini et micro informatique.	Contrôle centralisé Petites entités indépendantes Peu ou pas de coordination Peu ou pas de contrôle Problèmes de compatibilité	Modèle scandinave (autonomie locale, enrichissement des tâches).
Intégration	Réseaux locaux de type LAN et Intranet.	Mise en relation interne Partage d'informations Partage de fichiers Minimum de procédures Compatibilité	Modèle japonais (qualité totale, culture d'entreprise, polyvalence).
Ouverture	Réseaux ouverts de type Extranet ou Internet.	Mise en relation externe Échange de données Travail à distance Nécessité de protocole de communication (HTTP/IP, etc.)	Nouveau modèle de l'entreprise-réseau ou entreprise virtuelle.

E-business et organisation du travail

Après avoir analysé les interrelations entre stratégie d'affaires, système d'information et e-business, la réflexion se porte sur l'organisation du travail. L'implantation d'applications visant à numériser les processus internes et/ou externes de l'entreprise entraîne des changements dans ses modes de fonctionnement, ses processus de travail, ses mécanismes de contrôle... Plus l'entreprise développe des applications tournées vers l'extérieur (réseau de partenaires étendu) et faisant appel à des fonctions complexes (transaction, intégration), plus les impacts sur l'organisation risquent d'être élevés. L'expérience montre, par exemple, que la décision de vendre ses produits en ligne nécessite de repenser ses processus de gestion des stocks, de distribution et même de service après-vente de façon à satisfaire les attentes du client et ses exigences en termes de délai de livraison, d'aide à l'installation, etc.

De la même façon, l'implantation d'un système de gestion intégrée (ERP) va avoir des impacts importants sur les modes d'organisation de l'entreprise. Un tel système nécessite de passer d'un mode fonctionnel (basé sur la gestion isolée des tâches ou des fonctions) à un mode processuel (basé sur la gestion intégrée des processus). Il possède également un effet structurant de l'activité (Alsène, 1990 ; Gilbert et Gonzales, 2000) qui appelle une redéfinition des procédures de travail, du partage des responsabilités, du rôle des cadres et des gestionnaires, des compétences à mettre en place, etc.

Les travaux proposés en séminaire ont pour objectif d'anticiper les changements attendus au travers d'une démarche en trois étapes. La première étape vise à identifier le long du work flow de l'entreprise, les activités, les opérations, les process précis susceptibles d'être impactés par l'introduction des applications e-business. Dans un deuxième temps, les équipes de direction sont amenées à décrire les modes d'organisation du travail actuellement en place sur ces process. La réflexion à ce sujet s'inspire des travaux de Mintzberg (1982 et 1986), revisités par Nizet et Pichault (1995, 2000), sur les mécanismes de division et de coordination du travail, de répartition en unités, de liaison entre ces unités et de distribution du pouvoir. Enfin, la troisième étape consiste à anticiper la façon dont l'introduction des outils de e-business va modifier ces modes d'organisation du travail.

E-business et GRH

Dans une ultime phase, les équipes de direction sont invitées à envisager leur projet e-business sous l'angle de la GRH. Si l'introduction du e-business dans une entreprise entraîne des modifications de son mode organisationnel, elle aura également des répercussions sur les pratiques de gestion de ressources humaines en place. À l'inverse, les pratiques courantes de gestion des ressources humaines, notamment au niveau du recrutement et de la formation vont avoir une influence sur l'implémentation d'applications de e-business. À nouveau, il apparaît que les répercussions d'un projet de business électronique sur les politiques de GRH seront d'autant plus importantes que ce projet implique un partenariat étendu et des fonctions complexes.

Afin d'anticiper ces interrelations, les équipes de direction poursuivent la démarche en trois étapes menée au niveau de l'organisation du travail. Dans ce cas, il s'agit de repérer pour chacune des activités ou chacun des process modifiés par le projet de e-business, les postes et fonctions qui seront les plus concernés par ces modifications. Dans un deuxième temps, le questionnement porte sur les changements que l'introduction des outils e-business risque d'introduire au plan de la gestion des ressources humaines, sur la façon dont les postes et les fonctions vont être impactés très concrètement. Enfin, dans une troisième étape, les réponses à apporter à ces changements (en termes de recrutement, de redéfinition de fonction, de formation, de gestion des compétences...) sont esquissées.

Principaux enseignements de la démarche : des interrelations récurrentes

Avec l'organisation du travail

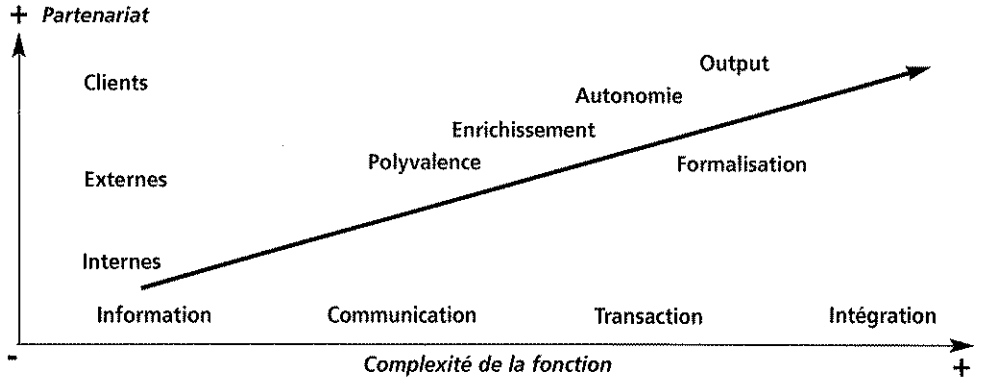
La démarche menée par le Lentic a d'abord permis de mettre en évidence les interrelations entre le e-business et l'organisation du travail. Elles sont présentées dans la figure 5. Ainsi l'hypothèse selon laquelle il existe une corrélation entre la complexité de l'application e-business (au niveau du partenariat impliqué comme de la fonction visée) et l'importance des changements organisationnels induits semble se confirmer. Nos travaux de réflexion prospective sur les impacts

organisationnels du business électronique nous permettent d'identifier quatre interrelations majeures. Ils montrent d'abord que le développement d'applications complexes dans leur fonction va s'accompagner d'une accentuation de plus en plus prononcée de la formalisation des procédés sur certaines tâches.

Par ailleurs, les applications complexes dans le partenariat, parce qu'elles sous-tendent le développement d'un mode de fonctionnement orienté client, vont appeler une plus grande polyvalence, un enrichissement de certaines tâches et un renforcement de l'autonomie décisionnelle. Ensuite, il apparaît que plus l'entreprise décide de développer des applications de e-business lui permettant de maximiser et d'intégrer la relation client, plus elle va devoir repenser ses modes de départementalisation en fonction des outputs (marchés, produits), plutôt qu'en fonction des inputs (conditions de production).

Enfin, les fonctions identifiées comme étant les plus touchées par ces évolutions sont, sans grande surprise, celles de la vente, mais les mêmes changements sont anticipés sur des fonctions situés plus en amont de la chaîne de valeur, comme les achats ou la logistique. Pour illustrer ce propos, nous proposons deux cas issus de séminaires organisés dans des contextes organisationnels très différents. Le premier concerne une entreprise de taille moyenne fabricant des boissons gazeuses destinées à la grande distribution et à l'horeca et le second une petite coopérative agricole fabricant des aliments pour bétail, distribués en vente directe aux éleveurs. Dans les deux cas, les applications développées se situent dans le cadre de relations d'affaires entre entreprises (B to B) et non entre entreprises et consommateurs (B to C).

Figure 5 - Corrélations e-business et organisation du travail.



Cas 1 : le fabricant de boissons gazeuses

Dans ce cas, l'entreprise envisage une numérisation croissante de ses échanges avec le client en ciblant, en priorité, les transactions en ligne sur le marché de l'Horeca (appelé "Out of Home") puis en généralisant un système pilote de CRP (approvisionnement automatique des stocks) dans la grande distribution. Elle envisage également de généraliser progressivement le recours à l'EDI et/ou WebEDI dans ses relations avec ses fournisseurs. La figure suivante présente le positionnement de ces projets dans la grille de lecture du business électronique.

Figure 6 - Matrice des applications de business électronique.

+ ***Partenariat***

	Information	**Communication Collaboration**	**Transaction**	**Coordination Intégration**
Clients : Entreprises Consommateur Administration			Ventes en ligne pour l'horeca	CRP
Externes		EDI et WebEDI	WebEDI	
Internes				

- ***Complexité de la fonction*** +

Les travaux du séminaire ont conduit les dirigeants de cette entreprise à anticiper une dualisation de la fonction de vente entre d'une part la partie administrative de l'activité - bon de commande, calcul de devis, traitement de la demande, etc. - et d'autre part la partie relationnelle. D'une part, la partie administrative va s'automatiser et se numériser de plus en plus - jusqu'à être prise en charge par le client qui saisira lui-même sa commande ou par le système d'information du client qui générera la commande ; d'autre part, la partie relationnelle va se renforcer : tout en s'appuyant sur des applications de gestion de l'information, elle va voir ses aspects qualitatifs prendre le pas sur les aspects quantitatifs.

Dans cette entreprise, les deux tâches sont réparties entre deux fonctions différentes : d'une part les assistants de vente qui gèrent tous les aspects administratifs de la vente ; d'autre part les promoteurs de vente, appelés à devenir les responsables de la relation client. L'évolution pressentie de la fonction d'assistant de vente va vers un appauvrissement certain : elle est appelée à devenir principalement une fonction d'encodage, soumise à forte formalisation et risque, à terme, la disparition. Par contre, la fonction de promoteur de vente va s'enrichir et s'élargir pour englober tous les aspects qualitatifs de la relation client : relayer les demandes et besoins des clients, identifier des besoins nouveaux, offrir tout le service qui entoure la vente, etc. L'autonomie est fortement accrue, mais il reste cependant une obligation administrative "standardisée", celle du reporting formalisé. Ce dernier devient en effet crucial pour les entreprises qui basent leur stratégie sur la relation client et entendent éviter toute perte d'informations pertinentes à ce sujet.

Par ailleurs, l'intention de recourir de façon plus soutenue aux échanges numériques (principalement via EDI et WebEDI) avec les principaux fournisseurs va redessiner les fonctions situées en amont du processus. À nouveau, les dirigeants anticipent une dualisation entre la partie administrative et la partie relationnelle des tâches. La partie administrative concerne l'approvisionnement et s'exerce en lien direct avec la logistique et la gestion des stocks. La seconde comprend la recherche de fournisseurs et la négociation des contrats. Au niveau de l'approvisionnement, les dirigeants de l'entreprise prévoient une automatisation et une numérisation de l'ensemble des tâches, notamment grâce à des applications d'alimentation automatique des stocks. Ces tâches seront progressivement prises en charge par le système d'information interne à l'entreprise ou externe (celui du fournisseur). Lorsqu'il restera une possibilité d'intervention humaine, elle sera souvent réduite à l'encodage. Ce dernier sera fortement standardisé et laissera peu de place à l'autonomie et à la décision, si ce n'est pour le contrôle, a posteriori, des sorties du système d'information. Dans ce cas précis, les développements e-business projetés vont fortement restreindre le champ d'action de la fonction d'approvisionneur.

D'un autre côté, l'équipe de direction souhaite développer la fonction d'acheteur, de négociateur de contrats cadre dans lesquels vont prendre place les procédures automatiques ou semi-automatiques d'approvisionnement. La nature qualitative et enrichie des tâches exercées dans le cadre de cette fonction est appelée à augmenter. Elles visent la capacité à identifier puis sélectionner un fournisseur de qualité, à juger de l'adéquation de ses produits avec les normes de qualité de l'entreprise, à négocier des accords cadre. Elle implique également une plus grande polyvalence et la connaissance d'une gamme plus étendue de produits ou de matières premières.

Cas 2 : la coopérative agricole

Les tendances anticipées par les dirigeants de cette coopérative ne sont guère éloignées de celles identifiées par les dirigeants de l'entreprise de boissons gazeuses. Dans ce cas, le constat d'une perte importante d'informations commerciales a amené l'équipe de direction à souhaiter développer une application de reporting standardisé en lien avec la création de bases de données client et prospects et à revoir en conséquence le processus de saisie de la demande. Parallèlement, la coopérative entend se doter d'un système de gestion automatisé des stocks afin d'améliorer la maîtrise de ses coûts internes. La répartition de ces projets dans la grille de lecture des applications de e-business fait l'objet de la figure 7.

Si les dirigeants de cette coopérative anticipent une différenciation accrue entre les aspects administratifs et relationnels de la vente, ils ne souhaitent pas en faire deux fonctions distinctes. Dans ce cas, les représentants, habituellement en tournée dans les fermes et peu impliqués dans des tâches administratives, vont devoir s'insérer dans le nouveau système de saisie de la demande et

utiliser l'application de reporting standardisé. Ils vont donc subir un contrôle quantitatif et une formalisation renforcée sur les aspects administratifs (notamment le reporting) de leur fonction. Par contre, les dirigeants de la coopérative souhaitent renforcer l'autonomie dont ils disposent sur les aspects relationnels de leur fonction et mettre en place un contrôle qualitatif de cet aspect de leur fonction. L'autre fonction visée par ces changements est celle des réceptionnistes. Jusque-là considérée comme purement exécutive et administrative (prise de commande ou relais), cette fonction va évoluer vers une prise en charge accrue de la relation avec le client. Impliqués, eux aussi, dans l'utilisation du système de reporting qui va formaliser davantage la partie administrative de leur fonction, les réceptionnistes vont devoir répondre aux besoins de première ligne des clients. Cette prise en charge va s'accompagner d'un accroissement de l'autonomie décisionnelle et d'un développement de l'esprit d'initiative. Par ailleurs, une base de données des questions techniques les plus souvent posées par les clients (FAQ's) sera mise à leur disposition pour les seconder dans la réponse aux demandes.

Figure 7 - Matrice des applications de business électronique.

+ ***Partenariat***

	Information	**Communication Collaboration**	**Transaction**	**Coordination Intégration**
Clients : Entreprises Consommateur Administration		Création d'un site à contenu BD des FAQ's		
Externes				
Internes		Reporting formalisé BD clients, BD prospects		Gestion automatisée des stocks

\- ***Complexité de la fonction*** +

Des changements importants sont également anticipés au sein de cette coopérative au niveau des achats et de la gestion des stocks. Cette dernière était jusqu'à présent assumée par une personne entièrement dédiée à cette fonction, la réalisant de façon manuelle avec une large sphère d'autonomie, y compris dans les décisions de réapprovisionnement et d'achat. La mise en place d'un système automatique de gestion des stocks, de même que la réorientation de cette fonction vers l'approvisionnement au sens strict va entraîner une perte d'autonomie importante. Parallèlement la direction souhaite créer une véritable fonction d'achat centralisée dans le chef d'une seule personne, responsable d'identifier de nouveaux fournisseurs et de négocier des contrats cadre.

Les deux cas qui viennent d'être présentés illustrent les changements à anticiper lors de l'implantation d'applications de business électronique. Le système d'information, quand ce n'est pas le client lui-même, va de plus en plus prendre en charge les aspects administratifs de la vente, tandis que les services offerts en amont et en aval de la vente se développeront et gagneront en qualité et en pertinence. Ces évolutions vont reconfigurer les fonctions impliquées dans la distribution : autonomie et polyvalence accrues sur la relation client (notion de key account management, d'interlocuteur unique, polyvalent sur les produits mais spécialisé dans la fonction de relation clientèle), standardisation poussée de l'activité de reporting, obligation de partage de l'information, mais aussi diminution de la partie administrative, automatisation accrue, numérisation croissante jusqu'à la prise en charge complète par le client.

Les mêmes tendances se dessinent sur les fonctions impliquées dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. La numérisation croissante de la gestion des stocks et des approvisionnements s'accompagne d'un renforcement de la relation avec les fournisseurs, notamment au niveau des

exigences de qualité. Les fonctions des achats vont s'en trouver modifiées : apparition d'une nouvelle fonction, polyvalente, enrichie et à large autonomie, celle de "supply chain manager", standardisation poussée des processus de réapprovisionnement, diminution constante de la gestion administrative des stocks et des approvisionnements, numérisation et automatisation croissantes de ces activités jusqu'à transfert chez le fournisseur.

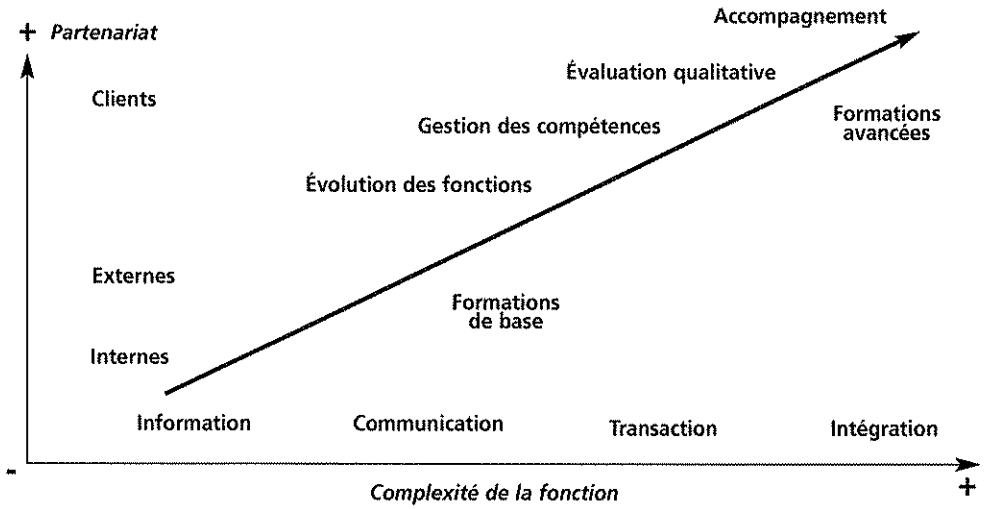
Des interrelations avec la gestion des ressources humaines

La réflexion menée au niveau de la GRH, montre également des corrélations entre le type d'applications développées et l'impact sur les pratiques de GRH. Elles sont présentées dans la figure 8.

Si la nécessité de prévoir des plans de formation adaptés à chaque catégorie d'acteurs concernés semble relativement évidente et d'autant plus nécessaire que les applications développées sont complexes, l'expérience montre aussi que les modifications attendues en termes d'organisation du travail conduisent à une redéfinition et donc à une évolution de certaines fonctions. Ces évolutions exigent d'une part une gestion des compétences appropriée dont l'objectif est de rapprocher les compétences acquises par les personnes pressenties pour exercer ces fonctions des compétences requises par les fonctions ainsi redessinées.

D'autre part, elles appellent souvent une réévaluation des fonctions, en termes de rémunération, de promotion, de classification, etc. L'accroissement de l'autonomie sur certaines tâches demande un changement dans les procédures d'évaluation, lesquelles doivent se baser sur des critères d'avantage qualitatifs que quantitatifs afin de mieux prendre en considération les exigences de la fonction (primauté du relationnel et du qualitatif sur l'exécutif et l'administratif). Enfin, plutôt qu'un contrôle des tâches, c'est un accompagnement à la conception et à la mise en œuvre de l'activité qui est souhaité dans ces cas.

Figure 8 - E-business et gestion des ressources humaines.



Dans les deux cas d'entreprises que nous avons présentés, les équipes de direction ont identifié une série de mesures pour répondre aux changements organisationnels pressentis. Elles visent de nouvelles descriptions de fonction, l'évaluation des besoins en recrutement, l'identification de nouveaux critères d'évaluation sur ces fonctions et la mise en place de plans de formation adaptés. Nous présentons sous forme de tableau synthèse dans la figure 9, quelques exemples de la réflexion menée à ce niveau par les deux directions. Dans le cas du fabricant de boissons gazeuses, nous présentons les mesures proposées pour la fonction de promoteur de vente et dans le cas de la coopérative agricole, celles préconisées pour la fonction d'acheteur.

Figure 9 - Anticipation des changements en gestion des ressources humaines.

Pratiques de GRH	Fabricant de boissons gazeuses Promoteur de vente	Coopérative agricole Acheteur/approvisionneur
Définition de fonctions : - évolution - création	Redéfinition totale de la fonction : • Réassortisseur clientèle (diminution de valeur ajoutée, fonction administrative). • Key account manager (augmentation de valeur ajoutée) au niveau de la gestion des contrats de vente.	Double redéfinition de la fonction : • Différencier les approvisionnements des contrats. • Centraliser les contrats d'achat (que devient la spécialisation sectorielle ? ?). Possibilité de joindre les fonctions d'approvisionnement et de gestion du stock.
Recrutement/ Gestion des compétences	• Diminution des besoins quantitatifs (en administratifs). • Augmentation des besoins qualitatifs (en key account managers). • Interrogation sur les compétences disponibles en interne.	? (vieillissement et départ imminent)
Formation	• Account management : formation au customer relationship management. • Formation aux outils informatiques pour les deux fonctions.	• Langues. • Transmission du savoir. • Lien avec formation-gestion des stocks. • Outils électroniques (e-mail et Internet, plate-forme d'affaires, places de marché, etc.).
Évaluation	• Inclure la rentabilité et la rétention du client en plus du volume de ventes. • Déterminer un indice de satisfaction clientèle.	• Inclure la connaissance des langues. • Inclure la capacité à gérer les approvisionnements en flux tendu (avec la gestion des stocks).

Conclusions

L'accompagnement d'équipes de direction dans la réflexion stratégique préalable à la mise en œuvre d'un projet de business électronique a permis de mettre en évidence un certain nombre d'interrelations récurrentes entre les applications technologiques d'une part, l'organisation du travail et la GRH d'autre part. La standardisation des procédés administratifs en numérisation croissante, l'augmentation de l'autonomie décisionnelle sur les processus relationnels, la polyvalence renforcée sur les produits et services offerts par l'entreprise, la redéfinition des fonctions de vente et d'achat sont autant d'enjeux organisationnels pressentis par les dirigeants d'entreprise. Au niveau de la GRH, des questions comme la formation et la gestion des compétences, la réévaluation de certaines fonctions, le développement de l'accompagnement et la modification des processus et critères d'évaluation, sont apparues comme des corollaires incontournables des changements organisationnels prévus. Ces premiers résultats, issus d'une réflexion anticipative et prospective, demanderaient à être confirmés par des études de cas plus approfondies sur l'implémentation des applications de e-business.

Par ailleurs, parmi les outils développés et proposés aux entreprises, la grille de lecture des applications de business électronique s'est avérée particulièrement pertinente et intéressante. Elle permet non seulement de resituer les étapes du changement technologique mais aussi d'en percevoir rapidement le degré de complexité et l'ampleur. C'est un outil volontiers réutilisé par les entreprises qui ont participé à la démarche, comme élément de suivi de leur projet mais aussi comme grille d'analyse de la situation de leurs partenaires, clients et même concurrents.

Qu'il nous soit permis également de relever l'étonnement et l'intérêt pour une démarche de découverte des enjeux stratégiques, organisationnels et sociaux du business électronique de la part d'entreprises enclines au départ à envisager les choses essentiellement sur l'axe technologique. L'accompagnement de cette étape de réflexion stratégique indispensable à la réussite d'un projet de business électronique semble particulièrement utile pour des dirigeants de PME peu outillés et trop souvent monopolisés par la gestion quotidienne de leur organisation.

Enfin, les changements anticipés par les équipes de direction lors des séminaires sont probablement la partie la plus visible et évidente des évolutions organisationnelles qui accompagnent l'implantation d'applications TIC dans les entreprises. Ils montrent cependant l'importance de gérer le projet non pas uniquement sur le plan technique et technologique mais aussi sur les plans de l'organisation et des ressources humaines. À cet égard, la nécessité d'un pilotage du projet e-business incluant également un pilotage des changements induits nous semble tout à fait nécessaire. Les entreprises qui ont participé à la démarche de réflexion stratégique décrite ici ont été revisitées dans l'année qui a suivi leur participation. Toutes ont fait état de difficultés à gérer la phase d'implantation du projet et ce malgré les efforts de réflexion menés au préalable. Ce constat montre la nécessité d'inscrire une démarche comme celle-ci dans un processus plus global d'accompagnement de l'intégration des TIC dans les entreprises. Il témoigne aussi d'un besoin, pour les entreprises, de disposer de méthodes et d'outils de conduite du changement, en lien avec les résultats de cette étape préliminaire d'analyse.

Références bibliographiques

Amami M. et **Thevenot J.** (2000), "L'Internet marchand : caractérisation et positionnements stratégiques", *Systèmes d'Information et Management, vol. 5, n° 1, mars, p. 5-39.*

Greenbaum J. (1995), "Windows of the workplace. Computers, Jobs, and the Organization of Office Work in the Late Twentieth Century", *Monthly Review Press, New York.*

Gilbert P. et **Gonzales D.** (2000), "Les progiciels intégrés et la GRH. Quand l'ambiguïté des enjeux est fonctionnelle", *Gérer et comprendre, n° 59, mars 2000, p. 26-33*

Lefebvre L. et **Lefebvre E.** (1999), "Commerce électronique et entreprises virtuelles : défis et enjeux", *Gestion, vol. 24, n° 3, automne, p. 20-33.*

Nizet J. et **Pichault F.** (1995), "Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits", *Gaëtan Morin, Montréal.*

Pastre O. (1983), "L'informatisation et l'emploi", *La découverte, Paris, col. Repères.*

Pichault F. (1990), "Le conflit informatique. Gérer les ressources humaines dans le changement technologique", *De Boeck Université, Bruxelles.*

Pichault F. et **Nizet J.** (2000), "Les pratiques de gestion des ressources humaines", *Éditions du Seuil, Paris.*

Porter M. (1985), "Competitive Advantage", *The Free Press, New York.*

Porter M. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review, mars.*

Statistique Canada (1999), "Définition du commerce électronique", *document de travail, Statistique Canada, Ottawa.*