

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/41222846>

# Le management est mort, vive le e-management

Article · January 2000

Source: OAI

---

CITATIONS

28

READS

985

1 author:



**Michel Kalika**

Université Jean Moulin Lyon 3

253 PUBLICATIONS 1,251 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



strategy [View project](#)



Strategic Alignment [View project](#)

***Internet : remise en question des paradigmes,  
Changement dans les Sciences de Gestion***

Le management est mort, vive le e-management

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. Face à une innovation, deux attitudes sont généralement observées. Celle des septiques qui considèrent qu'il ne s'agit la que d'un feu de paille, que d'une nouvelle mode, comme l'univers des entreprises en a tant connu. Celle des enthousiastes qui considère qu'Internet est en phase de bouleverser profondément les règles économiques, ce qui conduit à l'utilisation du vocable net-économie, le droit, et bien entendu le management des entreprises. Notre propos s'inscrit dans la deuxième attitude et nous voulons montrer que le management des entreprises doit changer car il y va non seulement de la survie des entreprises. Celles-ci vont devoir passer du management<sup>1</sup> 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 contrôle, des impacts des NTIC. Le *e-management* recouvre à l'évidence ce que l'on appelle le e-business, 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.

---

<sup>1</sup> Voir : Management, stratégie et organisation, Vuibert, 1999

Si le management des entreprises change, les problématiques des sciences de gestion sont à renouvelées et les chercheurs doivent dès maintenant intégrer ces changements dans leurs interrogations, au risque d'être en décalage fort par rapport aux préoccupations managériales des entreprises.

Précisons tout d'abord les causes de ce changement pour ensuite en préciser les implications.

Pourquoi l'impact d'Internet sur le management est-il si important ? Internet modifie un élément essentiel des processus de management des entreprises, à savoir, l'information. Or les changements concernant l'information ont un impact tant externe, dans les relations avec les marchés (fournisseurs, partenaires, clients), qu'interne, dans les relations entre les services et les membres de l'organisation. Les modifications introduites par Internet sur l'information sont de plusieurs natures :

- Accessibilité : les informations sont accessibles indépendamment de la localisation géographique des utilisateurs et cela vaut tant pour les consommateurs que pour les membres des organisations.
- Indexation : les informations sont accessibles grâce des moteurs de recherche de plus en plus riches sur le plan thématique.
- Disponibilité : l'utilisation de nombreuses informations est libre, ce qui facilite les comparaisons et la transparence des marchés.
- Diversité : la facilité d'accès au réseau concerne également les émetteurs d'information et l'on voit apparaître un éclatement de sources hétérogènes d'informations.
- Immatérialité: l'information transmise par le réseau est de nature intangible. ?
- Interactivité: l'actualité des informations associée à la rapidité de transmission, quelle que soit la nature et le volume de ces informations, permet ? à l'utilisateur d'obtenir des réponses en temps réel.

L'ensemble de ses modifications dans les circuits d'information engendre des modifications très substantielles dans le management et les problématiques de sciences de gestion. Ces modifications peuvent être examinées en reprenant tour à tour les deux composantes essentielles du management, à savoir, la stratégie et l'organisation. Notre démarche a été inductive dans la mesure où partant de l'actualité des entreprises, nous avons examiné l'implication d'internet sur certains des paradigmes <sup>2</sup>de sciences de gestion, sans prétendre à l'exhaustivité.

## I. Les problématiques stratégiques.

Les nouvelles règles économiques et les perspectives de rentabilité de ce que l'on appelle la net-économie induisent des modifications profondes sur les processus de décision et les décisions stratégiques.

### I.1. Les processus de décision stratégique

De la même façon, nous devons observer que des concepts traditionnels de stratégie sont mis à mal par Internet ou réactualiser par internet.

- 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 qui 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'aucun considérons qu'il s'agit la d'une évolution naturelle d'un groupe réorientant son portefeuille d'activités vers des secteurs plus porteur. Nous nous interrogeons pour notre part 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.

---

<sup>2</sup> nous retenons comme définition de paradigme, « modèle théorique de pensée qui oriente la recherche et la réflexion scientifique » [Larousse] et dans une perspective managériale « modèle concret devant guider une activité humaine et lui servir de repère» [Encyclopaedia Universalis]

- 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 fondamentales<sup>3</sup> 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.
- 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, telle 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 leurs règles de fonctionnement. A quoi bon effectuer une analyse de secteur quand celui-ci n'existe pas ou évolue au fil des semaines?
- L'apparition de nouveaux secteurs où les comportements des clients, des consommateurs, ou l'efficacité des mix-marketing et notamment de la publicité sont ignorées<sup>4</sup> :
  - Technologie de transmission
  - Conception de services Internet

---

<sup>3</sup> Hamel, Prahalad

<sup>4</sup> Bourliataux S., Etudes exploratoires de l'efficacité publicitaire de deux types de publicités sur Internet, standard versus personnalisée, Thèse, Dauphine, Crepa, janvier 2000.

- Nouveaux intermédiaires, portail, moteurs de recherche
- Importance croissant de la logistique
- Changement des référentiels géographiques
- Services nouveaux : vente en ligne de voyages, de services financiers, ventes aux enchères, site de regroupement ou de centrale d'achat, site de comparaison
- Analyse des comportements des internautes : netvalue

#### Rôle des communautés

- Les modèles d'analyse stratégique : les modèles d'analyse stratégique oscillent entre la prééminence à l'interne à 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 interne 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.
- Les outils de l'analyse stratégique demeurent mais leur mise en œuvre est modifiée :
  - Economies d'échelle : renforcées
  - Coûts de transaction : profondément modifiés
  - Les cycles de vie des activités : bouleversés
  - Les courbes d'expériences remisent en cause par les changements technologiques
  - Place des variables technologiques dans les raisonnements/ var de marché
  - Les pouvoirs de négociation sont modifiés. Le pouvoir des acteurs est modifié dans les secteurs du fait des changements liés à la

détention ou a l'accès à l'information. Ainsi, le pouvoir des consommateurs est accru du fait de la transparence croissant des marchés et de la réductions des couts d'accès a l'information. Cela se traduit dans la sélection des produit ou services en ligne ; mais aussi dans les activités de lobbying. Le rôle des parties prenantes va s'accroitre. L'émergence de site regroupant les informations sur les comportements non-éthiques des enteeprisres en témoigne. La facilité de mobilisation au travers des forums fait peser e nouveau risquent dans l'entreprise.

- Les critères de décision stratégiques 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 celle habituellement utilisée par les spécialistes et l'on doit s'interroger soit sur la pertinence des indicateurs, soit sur celles des décisions prises. Que signifient des PER de 100, des valorisatoions d'abonné (gratuit !) à des réseaeux internet supérieur à 10000 Euros<sup>5</sup>. Les managers sont-ils devenus fous ? Les modèles de décision des managers, leurs cartes cognitives ont-ils été totalement bouleversés en quelques mois, voir en quelques semaines ? Plusieurs interrogations conceptuelles doivent être posées ?
- Coût et valeur : Coût de reproduction très faible de l'information : 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 faibles. Cela signifie en termes de comptabilité analytique, que les coûts fixes sont élevés, mais que les coûts variables sont faibles.

---

<sup>5</sup> cession de club-internet par le groupe Lagardère à Deutch- Télécoml

- Effets d'externalités de réseaux<sup>6</sup> : 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.
- La place de la planification : la raccourcissement des horizons temporels et l'incertitude sur les résultats conduit à s'interroger sur l'utilité de la planification stratégique en tant que processus de long terme. Cela conduit à s'interroger sur la place du temps dans les décisions: Quelle place a désormais le temps dans la réflexion stratégique des entreprises. Les choix stratégiques des entreprises relèvent généralement de processus réfléchis s'incrinant dans la durée. Comment comprendre l'accélération des prises de décision stratégique, la multiplication des stratégies internet des entreprises ?
- Quels sont les facteurs 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.

## I. 2 Les 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'il apporte un service personnalisé supérieur à celui des discount-broker qui proposent à des prix très faibles, une réactivité plus forte, une personnalisation importante et la mise à disposition plus large d'information. Le lancement par la BNP de BNP.net constitue d'jà un élément de réponse.

---

<sup>6</sup> voir : Economie de l'information, 1999



- Les modalités de croissance : croissance interne/croissance externe. Deux type de considération modifie les logiques d'arbitrage traditionnel entre croissance interne et croissance externe.
  - L'interpénétration de métiers traditionnellement distincts poussent les entreprises, à s'associer ou à racheter des entreprises complémentaires plutôt que de développer ces compétences en interne.
  - Les impératifs de rapidité La mise en œuvre des stratégies est actuellement caractérisée par une accélération qui se traduit a la fois par la course aux parts de marché et au leadership, quelque soit le prix<sup>7</sup> et par un renouveau des stratégies d'alliance et de partenariat, le temps manquant pour développer des compétences quelle ne possèdent pas, les entreprises privilégient 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 labelliser<sup>8</sup> « nouvelle économie » qui facilite l'achat de nouvelles société par augmentation de capital.
- 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 virtuelles. 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 mettre

---

<sup>7</sup> « Amazon.com double ses ventes et creuse ses pertes » Les Echos 29/10/1999

<sup>8</sup> on s'amusera de constater combien le lien avec la nouvelle économie est parfois distant : ainsi lors de son introduction en bourse , l'entreprise XXX qui fabrique de l'encre a insisté sur le fait qu'elle fabriquait de l'encre pour les imprimantes d'ordinateur.

en commun la source essentielle de création de valeur, c-a-d les achats en commun, sans modifier leur périmètres d'action.

- Les stratégies de distribution : C'est l'aspect mis en avant le plus fréquemment au travers de ce qu'il d'usage d'appeler le e-business. Les problématqiues liés à la distribuion sont de plusieurs ordres et se pose différemment selon que l'entreprise existe ou qu'ellese créée. Il s'agit en effet soit d'un canal de distribution complémentaire, soit d'un canal nouveau.
  - Nouveaux marchés :
  - Substitution/complémentarité par rapport aux circuits existants. 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 20% de son activité de distributeur via internet. Le Franchiseur PRONUPTIA, spécialiste de l arobde de marié, crée un site internet concu a la fois en complément du réseau existant ( les ventes sur le net étant réorientée vers le réseau quand il est géographiquement proche du client) et comme un vecteur de diversification vers de nouvelles activités culturellement peu compatible avec le réseau existant ( la vente de voyage par exemple)
- Les relations inter-entreprises :
- En fait, les trois phases du processus de décision stratégiques du modèle IMC de H. Simon

## 2- Problématiques d'organisation

division du travail :

interne/

externe

coordination

animation

- L'éclatement de l'organisation : l'information constituait un ciment physique au sein des organisations. Les systèmes d'information interne, fermés introverti L'information étant détachée de son support physique, chaque activité de l'entreprise peut devenir une activité propre autonome. Le rôle des distributeurs qui étaient à la fois détenteur d'informations et prestataire de service d'entretien et vendeur de véhicule peut être dissocié.
- Place des activités net dans l'organisation ; dans les services actuels ou dans des divisions, filiales particulières. A titre d'illustration, l'activité internet de la FNAC a été localisée dans une filiale et non dans les départements existants. Décision non neutres ; rivalité anciens/modernes, entre
- Intranet Transversalité
- Nouvelles fonctions : Le diagnostic et les choix stratégiques reposent sur la collecte d'information. La diversité des sources d'information et la disponibilité de l'information confère un rôle nouveau à la veille stratégique dont les méthodes sont bouleversées.

Réactivité des structures

Accélération de l'externalisation de fonctions internes

Renforcement des liens entre fournisseur et clients et partenaires

Nécessité de s'organiser autour des processus

Remise en cause des frontières traditionnelles avec les sous-traitants et les partenaires

Développement des rôles de coordination et de spécialisation ;

La spécialisation va s'accompagner de l'externalisation, ce qui va renforcer les besoins de coordination

Développement de fonction nouvelle : surveillance du web

Renversement des hiérarchies : Unilever a décidé pour ne pas « rater le virage de la nouvelle économie »<sup>9</sup> de mettre en place auprès des (vieux ?) directeurs des jeunes spécialistes d'internet chargé de les coacher.

Travail coopératif

Nouveaux métiers : veille

Pb de coordination entre métiers actuels et nouveaux

Développement de partenariats organisationnels : Ford et Oracle pour l'organisation de ses achats métiers

L'animation interne des hommes, mais aussi des réseaux de distributeurs, concessionnaires de franchisés

Contrôle des hommes

Animation à distance et multiculturelle

Gestion par projet

Travail coopératif

Le contrôle

Développement de nouvelles formes de contrôle

Publicité

Méthodologie de recherche d'information

---

<sup>9</sup> Le Monde, 16/02/2000, p.18.

## Bibliographie :

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

Hamel, X, Prahalad, X

Helfer, Jean-Pierre, Kalika, Michel, Orsoni, Jacques, Management, stratégie et organisation, Vuibert, 1999.

Shapiro, Carl, Varian, Hal R., Economie de l'information, Guide stratégique de l'économie des réseaux, De Boeck Université, 1999

Tabatoni, X, Jarniou, Pierre, Les systèmes de gestion, PUF, XX