

Les nouvelles technologies changent l'art du possible dans les entreprises

Yves Pigneur
HEC Lausanne
yves.pigneur@hec.unil.ch

Travail en équipe, groupware, partage de connaissances, gestion des compétences, flux de travail automatisé, échange de données informatisées, entreprise étendue, marché électronique, commerce électronique, communauté virtuelle, e-marketing, "infomédiaire"

Slogans à la mode, tendances inéluctables ou enjeux majeurs pour les entreprises à l'aube du 21^{ème} siècle?

Dès ses débuts, l'informatique a été perçue comme un outil précieux pour automatiser les processus de gestion dans les organisations et ainsi améliorer leur productivité. Avec l'arrivée des micro-ordinateurs personnels et de la bureautique, les individus ont découvert que l'informatique permettait aussi d'augmenter leur efficacité personnelle et leurs processus de décisions.

Plus récemment, la mise en réseau, la convergence de l'informatique et de la téléphonie, le multimédia et Internet ont amené les entreprises et les individus à considérer l'informatique comme un formidable moyen de *partage d'informations, de communication et de coordination d'activités*. C'est précisément cette informatique "communiquante" qui a retenu notre attention et que les entreprises découvrent pour notamment

- adopter un mode de *travail en équipe*, plus générateur de motivation et de créativité que les hiérarchies conventionnelles,
- construire ou s'intégrer dans des *réseaux d'entreprises*, plus agiles que les grandes sociétés à condition de conserver une bonne coordination entre partenaires,
- adopter des pratiques de *commerce électronique* et des structures d'intermédiation renouvelées.

Travail en équipe, adaptation au changement et groupware

A l'instar de sociétés comme *Gore, Oticon* ou *Semco*, certaines entreprises se laissent séduire par de nouvelles formes de travail plus flexibles, plus participatives, plus créatrices avec des équipes de personnes qualifiées et motivées, qui révisent et améliorent sans cesse la dynamique de leur organisation.

Dans ces nouvelles organisations du travail, l'informatique et les télécommunications sont appelées à servir de levier pour améliorer *le partage de l'information, la communication entre les partenaires d'une équipe et la coordination de leurs activités*:

La récolte et la diffusion des informations au sein d'une équipe ou d'un groupe peuvent en effet être grandement facilitées par le recours à une gestion électronique de documents, un entrepôt de données de l'entreprise et une base de connaissances.

Un environnement *groupware* comprenant une messagerie électronique, des forums de discussion, des fonctions de réunion informatisée, des possibilités de vidéoconférence et un agenda de groupe est susceptible d'influencer la manière dont les gens communiquent au sein d'une équipe, d'une communauté ou d'une entreprise.

Des systèmes de routage automatique (*workflow*) et des agents intelligents permettent de

coordonner des tâches ou des activités de gestion de manières entièrement nouvelles, en quittant progressivement une planification centralisée pour adopter des mécanismes plus flexibles de coordination et d'allocation du travail. Ainsi certaines entreprises recourent déjà à des marchés électroniques de compétences pour constituer des équipes de projet, actives le temps d'une mission.

Réseau d'entreprises, marché électronique et EDI

La vision traditionnelle de la firme avec des frontières claires, des relations commerciales limitées et des marchés stables évolue, comme l'a montré la société *Brun Passot*.

Aujourd'hui, les technologies de l'information et de la communication permettent en effet d'envisager de nouvelles relations interentreprises pour *effectuer une veille commerciale au travers de réseaux informatiques, établir des relations électroniques entre partenaires et partager des plates-formes et marchés électroniques avec des concurrents*:

La veille stratégique joue un rôle majeur pour rester concurrentiel. Les technologies de l'information, telles qu'Internet, permettent aux entreprises d'avoir une meilleure connaissance de leur environnement technologique et commercial. La détection d'opportunités d'affaires s'effectue de façon plus efficace.

Grâce à l'échange de données informatisées (EDI), remis au goût du jour sur Internet (avec XML notamment), on observe aussi une tendance vers davantage d'interconnexions informatiques entre entreprises indépendantes, pour améliorer l'efficacité de leurs transactions, de leurs communications et autres coopérations. La société italienne *Barilla* a même profité de ce type de connexion – électronique – pour suggérer à ses clients, les grandes surfaces, un nouveau processus – de gestion – et un mode de réapprovisionnement nouveau, automatique, sans commande des magasins!

Les technologies de l'information permettent enfin de créer des plates-formes électroniques pour améliorer la coordination au sein d'un réseau d'entreprises ou d'un secteur industriel. Encore faut-il pouvoir concilier coopération et compétition entre des partenaires qui restent des concurrents. A titre d'exemple, tous les acteurs du port de Singapour (agences, armateurs, banques, assurances, douanes, ...) se sont entendus pour partager un seul document électronique afin d'accélérer le dédouanement des bateaux – qui s'effectue dorénavant en quinze minutes! On assiste aussi à l'émergence de bourses ou marchés électroniques (comme *TPNregister* ou *IndustryToIndustry*) qui assurent la rencontre d'une offre et d'une demande, l'identification du vendeur ou de l'acheteur, la gestion des appels d'offre, la négociation, la fixation du prix, le règlement, le courtage d'assurance, la logistique, la sécurité et la certification.

Commerce électronique, intermédiation et Internet.

Depuis quelques temps, les nouvelles technologies, en particulier Internet mais aussi les centres d'appel, la téléphonie mobile et bientôt la télévision interactive, semblent modifier profondément la vision traditionnelle du marketing, de la relation avec les clients et du commerce de détail. Elles offrent non seulement de nouveaux canaux de distribution pour atteindre les consommateurs mais aussi des perspectives nouvelles d'entreprises, comme le montre l'expérience de *Cedan*.

Vu le succès des *Amazon.com*, *e-Trade*, *Dell* et autres *Expedia* sur Internet, nombreuses sont les entreprises qui augmentent leurs investissements technologiques de manière à devenir *meilleures pour la récolte et la diffusion d'informations auprès de leurs clients, plus efficaces dans leurs transactions, plus attrayantes et innovantes sur leurs marchés*:

Aujourd'hui, l'information est plus importante que jamais dans la relation avec les clients. Les entreprises font actuellement preuve d'imagination pour intégrer Internet dans leur stratégie

marketing dans le but de mieux connaître leurs clients et d'obtenir leur feedback, de construire une image de marque, et de faire une promotion personnalisée de leurs produits. Le leitmotiv est plus que jamais "sentir et servir le client".

Les entreprises vendent aussi leurs produits ou services et effectuent des transactions avec leurs clients au travers de réseaux. Ces réseaux télématiques, comme le Minitel et Internet, changent la nature des échanges entre une entreprise et ses clients offrant des avantages tels que la création de nouveaux canaux de ventes, la personnalisation du service à la clientèle et la création de nouveaux produits. *Amazon.com*, la société de vente par correspondance sur Internet, permet, par exemple, à tout un chacun de vendre des livres depuis son propre site Internet et de répercuter ses commandes chez Amazon.com en touchant une commission au passage. Les forces de vente sont ainsi décuplées par cette communauté virtuelle de libraires, plus ou moins amateurs.

Il y a bien longtemps, les gens ont réalisé qu'une manière efficace de faire du commerce était de créer une place de marché pour échanger des biens et services. Après les bazars (près des voies fluviales) et les centres commerciaux (le long des routes), les galeries commerciales virtuelles (dans les "autoroutes de l'information") sont la dernière étape en date de cette évolution. Ces marchés électroniques permettent aux consommateurs de plus facilement trouver les produits recherchés, de comparer l'offre des fournisseurs et éventuellement de négocier directement avec eux. Ces places de marché virtuelles modifient les habitudes de consommation: comparaisons en temps réel (*aces*), mises aux enchères (*eBay*, *uBid* ou *priceLine*), syndicats d'achat (*accompany* ou *mercata*) et gestion de profils de consommation (*fireFly*) sont des pratiques qui s'installent.

Toutefois on peut comprendre que certains intermédiaires craignent l'arrivée de ces nouvelles pratiques: quel est l'avenir d'une agence de voyage traditionnelle si on peut acheter un billet d'avion en ligne ... suite à une enchère qui a garanti le prix le plus avantageux ? Mais a contrario, ces mêmes technologies donnent place à de nouvelles opportunités de commerce et à de nouveaux intermédiaires tels que les courtiers d'informations ou "*infomédiaires*", auxquels les consommateurs font confiance pour les protéger de sollicitations trop fortes de la part des vendeurs.

En synthèse, travail en équipe, réseaux d'entreprise et commerce électronique introduisent de nouvelles perspectives pour les entreprises, les communautés et les consommateurs.