



**conférence à la  
Universidad Católica del URUGUAY**

**L'entreprise en réseau:  
L'intranet et l'extranet  
(le commerce électronique)**

**Dr Jean Paul Lafrance, directeur de la  
catedra Unesco-BELL de comunicacion  
Universidad de Quebec a Montreal**



## *Sur quoi repose mes propos*

J'ai terminé, il y a trois ans, une étude de 7 sites intranets, appartenant à 7 entreprises privées petites ou grandes, ministères ou organismes publiques; Nortel, la Commission de la Santé et Sécurité au Travail, Ministère Alimentation et Pêcheries du Québec, Direction des Ressources Humaines du Canada, Ville de Montréal, et les PME Cerveau et Gestion Ressources). Mon point de vue n'était pas technique, mais social ou socio-technique: **comment l'implantation d'une nouvelle technologie peut avoir un effet structurant sur l'organisation sociale et culturelle des individus**, sur la productivité de l'entreprise

Depuis 2 ans, je poursuis la même démarche de recherche sur le commerce électronique, en analysant une vingtaine de sites québécois de CE dans les secteurs financiers (banques et assurances), le secteur du voyage (voyages aériens, agences, grossistes, etc), des produits culturels (livres, CD, vidéos, etc), des produits variés (bricolage, fleurs, etc) et des produits périssables (alimentation, etc)

un livre "l'Intranet par l'exemple" est paru il y a deux ans à Montréal et il vient d'être traduit en espagnol par les bons soins de Carmen Rico de Sotelo, montrant comment une NTIC (l'intranet et extranet, B2B ou B2C, par exemple) peut avoir des conséquences sur l'organisation du travail, la structure de l'entreprise et sa productivité, la langue de travail et la communication avec les gestionnaires et les travailleurs, les clients et les fournisseurs, etc

**"Intranet ilustrada**  
Par J.P. Lafrance  
Editiones Trilce  
**Montevideo 2001**

## Qu'est ce que l'intranet ?

L'Intranet est la mise en place d'un système d'information dynamique **au centre** de l'organisation; il crée une **entreprise virtuelle**, c'est-à-dire une entreprise qui se définit par son système d'information, qui gère l'ensemble des interactions entre les divers acteurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. Pour qu'une entreprise devienne **apprenante**, cela exige la synergie de trois grandes dynamiques :

- La globalisation de l'information interne et externe
- La décentralisation des décisions vers les travailleurs
- La transformation des relations et des comportements avec les groupes externes (fournisseurs et clients), que certains appellent **l'approche client**

Ce n'est qu'en 1995, date d'envol de l'Internet, qu'une poignée d'entreprises a eu l'idée d'appliquer la technologie du fameux réseau à leur système informatique interne de communication. Cette technologie n'est autre que le protocole <sup>1</sup> de communication TCP/IP (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol*), qui permet d'adresser et d'envoyer des informations à un autre ordinateur, quel que soit son type de plate-forme. IP se charge de déterminer la destination des données, TCP assurant leur livraison. Il va sans dire que l'Internet utilise aussi d'autres protocoles (ou standards), tels que FTP (*File Transfert Protocol*), service capable de déplacer les fichiers d'un ordinateur à l'autre, SMTP (*Simple Mail Transport Protocol*) qui se charge de la messagerie électronique ou MIME (*Multipurpose Internet Mail Extension Protocol*), un standard utilisé pour annexer des fichiers au courriel.

---

<sup>1</sup> Le protocole désigne l'ensemble des règles définissant le mode de communication entre ordinateurs.

Résumons; il y a

- **le réseau Internet**, réseau universel qui permet à la planète tout entière de partager un espace commun pour s'informer et communiquer (par courrier)
- les millions de **réseaux Intranet**, appartenant à des entreprises privées (grandes corporations, PME, PMI) ou des organismes publiques (ministères, organismes publiques, etc)
- les **extranets**, permettant aux entreprises, aux magasins à grande surface ou aux petits commerçants d'entrer en communication avec leurs clients ou fournisseurs. Les extranets sont privés ou publics:
  - soit privées B2B (business to Business). Il faut un mots de passe pour entrer sur ces systèmes
  - soit publics B2C (Business to consumers) pour tous les clients qui veulent acheter des biens et des services
  - certains parlent même du C2C (consumers to consumers) pour les échanges entre consommateurs, comme e-BAY, des sortes encans

Vers une **intégration totale** de leur matériel aux applications web.

Généralement, l'Intranet sert à :

- 1) publier de l'information pour l'ensemble de l'entreprise ou faire partager des bases de données dans des catégories spéciales de travailleurs (ingénieurs, spécialistes, etc)
- 2) améliorer la communication grâce au courriel ou au FORUM, liste de discussion, etc
- 3) télétravailler à l'aide de collecticiels.

Par exemple, l’Intranet offre aux organismes gouvernementaux et aux ministères la possibilité de livrer directement de l’information sur les lois, les règlements, les programmes et les services gouvernementaux, sans contraintes de temps ni d’espace.

Remarquons que l’intranet ne s'enferme pas dans les limites physiques de l'entreprise; le réseau peut être local (LAN), à grande vitesse (WAN) ou encore un ensemble de LAN éloignés les uns des autres et reliés entre eux par un réseau de transport public (privé virtuel) <sup>2</sup>.

Un Intranet n’est rien de plus qu’un Internet privé, interne à une organisation et protégé des regards indiscrets par une cloison garde-barrière (*fire wall*), qui empêche tout intrus de s’introduire dans son réseau informatique interne.

Rappelons qu'il ne faut pas confondre l'Intranet d'une entreprise avec le site corporatif d'une entreprise, Une entreprise est un système de communication, non pas seulement un site qui présente une entreprise sur le WEB

---

<sup>2</sup> Par exemple, ce type de réseau privé virtuel s’observe lorsqu’une organisation, qui utilise les services d’un transporteur public, désire se doter d’un Intranet. Dans ce cas, les outils logiciels ne sont pas totalement intégrés au site Intranet, comme c’est le cas pour le système de messagerie au Développement des ressources humaines Canada, ou pour certaines bases de données que l'utilisateur peut aller chercher en sortant de son site Intranet.

## Phases de développement du contenu de l'intranet

Premier niveau : ***accès statique à des informations statiques***

À ce premier niveau, les utilisateurs accèdent à de l'information grâce à des adresses URL Web déjà connues. **Les données présentes sur le site ne changent que lorsque l'auteur de l'information les modifie.** Le lecteur, pour sa part, n'a pas de rôle actif et ne peut pas réagir à l'information reçue.

Deuxième niveau : ***accès dynamique à des informations statiques***

Au fur et à mesure que l'information corporative s'accumule sur le site de l'Intranet, il devient de plus en plus difficile d'identifier et de localiser cette information. Grâce aux moteurs de recherche, la consultation des informations devient dynamique. Son accès est dès lors transparent pour l'utilisateur.

Troisième niveau : ***accès dynamique à des informations dynamiques***

À ce troisième niveau, le système est capable de générer lui-même une réponse à l'utilisateur.

Quatrième niveau : ***accès total à toutes les données***

Ce dernier stade offre un accès complet à l'ensemble des données d'une organisation. Offrant des solutions sur mesure, ce niveau implique l'intégration presque entière de l'Intranet et des collecticiels à la stratégie et aux opérations quotidiennes de l'entreprise.

## 4 niveaux d'écriture dans les Intranets:

- Le premier niveau est celui de l'information plus ou moins officielle que l'entreprise aime exposer aux yeux des étrangers quand elle les laisse accéder à son Intranet. (information statique et souvent, de niveau national), facilement bilingue
- Le deuxième niveau, dit « local », reflète plutôt la langue des utilisateurs. Exemple au DRHC
- Le troisième niveau est celui de l'usage quotidien et individuel de l'Intranet. Ce sont les communications que chacun échange dans le système, dans les forums, par courriel ou via les multiples formulaires électroniques disponibles sur le site. Il s'agit d'écriture interactive, souvent à mi-chemin entre l'oral et l'écrit
- le quatrième niveau est carrément du niveau du « *chat* », selon l'expression anglaise consacrée, ou bavardage familier en temps réel.

## Une nouvelle langue, une nouvelle façon d'écrire, de nouvelles compétences...

L'Intranet a pour origine l'**hypertexte** qui, comme son nom l'indique, se réfère au texte et à sa structure linguistique, à la différence de la télévision ou du cinéma qui obéissent plutôt à une **logique de l'image**.

Loin de réduire l'usage de l'écriture, l'Intranet exige une nouvelle maîtrise de la langue et de l'écriture.

L'Intranet exige de la part de ses utilisateurs une toute nouvelle façon d'appréhender l'information. Ils doivent passer, nous l'avons dit, du mode de diffusion à une **attitude proactive** de recherche pertinente de l'information.

Au-delà des connaissances de l'orthographe, de la syntaxe et de la grammaire, il faut plus que jamais pouvoir décoder et interpréter les textes.

L'implantation d'un Intranet peut avoir des conséquences malheureuses pour certains employés qui ne maîtrisent pas suffisamment la langue écrite. Quand une entreprise implante un intranet, un individu peut-il refuser de travailler sur des dossiers électroniques ? Au début, oui; en fin de compte, non.

# Liste des contenus les plus souvent répertoriés sur les Intranets

types	items
<b>Inventaire des ressources humaines</b>	annuaire téléphonique annuaire du personnel organigramme
<b>Informations et formulaires à l'attention du personnel</b>	vacances, congés avancement dans les carrières offres d'emploi, bourse de l'emploi assurances frais de déplacements, etc.
<b>Informations sur l'entreprise</b>	mot de la direction mission historique objectifs
<b>Les produits et services</b>	produits et services offerts par une entreprise privée, programmes et services offerts par un ministère, un organisme de service public
<b>Image de l'entreprise à l'extérieur</b>	calendrier des événements (conférences, salons, etc.) communiqués revue de presse
<b>Accès aux ressources informationnelles de l'entreprise</b>	accès aux différents répertoires, aux bibliothèques, aux centres de documentations, aux archives, aux plans, etc. dans le cas des ministères, publication des lois et règlements
<b>Vie de l'entreprise</b>	forums interactifs spécifiques aux différents corps de métiers ou tâches, « appels à tous », groupes de discussion télétravail

## **Type d'informations déposées le plus souvent dans un intranet**

Selon une enquête effectuée en 1997 auprès de 323 sociétés américaines, les départements de ressources humaines ont rapidement compris l'avantage à utiliser l'intranet.

Par ailleurs, voici le type d'information que l'on retrouve sur les intranets :

- les offres d'emploi (70%),
- les communications de l'entreprise (57%),
- les avantages sociaux (32%),
- la formation (24%),
- la participation aux bénéfices (18%),
- l'évaluation de la performance (6%)
- et enfin, de l'information diverse (19%).

La plupart des départements de ressources humaines commencent par rendre disponibles sur leur intranet des documents simples, tel que le guide de l'employé ou les offres d'emploi, pour ensuite y ajouter de l'information de nature plus complexe.

# Avantages de l'Intranet

## - Améliorer la productivité

- l'utopie du "bureau sans papier"
- le télétravail.
- le travail en équipe

## 1. Communiquer autrement

- L'Intranet diffuse et partage les informations entre les employés d'une entreprise.
- L'Intranet permet à tous les employés d'être informés des changements en même temps
- L'Intranet suscite également la rétroaction.
- Enfin, l'Intranet développe certaines habitudes professionnelles comme le goût du travail bien fait

## 2. Remodeler l'organisation

- il court-circuite certains schémas de communication traditionnelle entre les employés et les remplace par des « réseaux de communication » qui permettent l'accès simultané aux informations à plusieurs membres du personnel.
- L'information se situe au centre de l'organisation, ce qui modifie les rapports hiérarchiques

## Le revers de la médaille

- L'Intranet se traduit par une économie d'emplois. Le veut-on, dans une société à chômage en croissance ?
- L'augmentation potentielle de la productivité est le principal avantage d'Intranet. Il accélère les méthodes de travail et permet donc d'économiser du temps et de l'argent.
- Evidemment, en passant moins de temps pour effectuer chaque tâche, chaque employé doit désormais effectuer davantage de travail au cours d'une même journée. Comme on peut le remarquer, l'augmentation de la productivité ne signifie pas nécessairement l'allègement de la tâche de l'employé.
- De même, l'augmentation de la communication entre les employés amène l'augmentation du nombre de messages électroniques, c'est plus de temps passé à les lire et à y répondre... Finalement, on se retrouve avec une importante masse de travail supplémentaire (on appelle cela la sur-professionnalisation de la tâche)

## Une société des loisirs ou une société virtuelle de travail...

**Le télétravail, c'est le « bureau à la maison »,  
le bureau que l'on transporte "dans sa tête",  
autrement dit exactement l'inverse de  
la société des loisirs, promis pour l'an 2000 !**

L'Intranet voudrait forcer l'entreprise à changer... Mais si elle ne veut pas ? En effet, dans les organisations très hiérarchisées, passer d'une communication verticale à une communication horizontale ne peut pas plaire à tous et on risque fort de rencontrer des résistances qui peuvent déboucher sur de véritables conflits.

Autre problème, l'accès au réseau. Pour qui et pour quoi ? Quelles sont les limites assignées à la diffusion du contenu et qui les détermine ? Voir l'exemple de Nortel.

L'horizontalisation de l'information (ou sa démocratisation ) amène des réflexions sur le contrôle hiérarchique de l'information.

*L'intranisation* de la fonction publique (l'arrivée des systèmes *intranet* au gouvernement ) change le rôle du rapport de l'État au citoyen, qui devient alors un client consommateur de services.

## Tableau synthétique de quelques avantages et inconvénients des Intranets

CATÉGORIES	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<b>Circulation de l'information et communication</b>	Informer plus rapidement même information à tous en même temps Mise à jour instantanée Pas de redondance	Plus d'informations à traiter, donc plus de travail ! Diminution des contacts humains
<b>Productivité Efficacité</b>	Travail plus rapide Télétravail	Davantage de travail ! Suppression de personnel Toujours plus de travail, même à la maison...
<b>Attitudes des employés</b>	Fierté et avant-gardisme Sentiment du travail bien fait Sentiment d'être informé et consulté Meilleure communication au sein du personnel	Grandes attentes des employés envers leur organisation. Perte de temps en bavardage avec les collègues !
<b>Réorganisation de l'entreprise</b>	Plus de décentralisation	Une trop grande décentralisation peut conduire à l'anarchie, mais trop de centralisation crée une forte rigidité qui freine la créativité.
<b>Aspects financiers</b>	baisse de coûts d'implantation peu de coûts /développement Stratégie d'implantation simple Réduction du papier Réduction des frais de distribution interne	Équipement informatique pour tous les employés Coûts de formation aux nouveaux outils Pas de disparition totale du papier

# Les implications sociales des NTIC

L'implantation d'un Intranet n'est pas comparable à l'achat de télécopieurs ou à l'installation de salles de visioconférence dans une entreprise !

L'Intranet constitue **la formalisation d'un système d'information et de communication dans un milieu humain,**

- qui peut générer des conflits et des résistances,
- transformer le pouvoir,
- modifier les rapports entre la hiérarchie et les employés, entre les employés eux-mêmes ou encore entre divers corps de métiers ou les professionnels.
- modifier les rapports avec l'environnement (comme entre l'État et les citoyens )

L'introduction d'une technologie doit subir un jeu de **construction sociale** (et non pas seulement un scénario d'implantation technologique), qui va permettre d'ajuster les caractéristiques du système aux configurations du pouvoir, de la culture, de l'organisation de l'entreprise. Lorsqu'on introduit un nouvel élément dans l'organisation qui risque de bouleverser son équilibre, souvent difficilement acquis, il ne faut donc pas **jouer à l'apprenti sorcier**.

# L'implantation de l'intranet dans une organisation de travail

## *2 cas de figures:*

- dans le cas de la CSST et de Nortel, introduction de changements majeurs dans l'organisation
  - à la CSST, orientation nouvelle de l'organisme dans un relation "client"
  - à Nortel,, transformation de l'organisation de type géographique en faveur d'un virage "produits et services"
- dans le cas du MAPAC ou de DRHC, des changements se sont produits de façon externe; en autres, par la diminution de personnel entraînée par les compressions budgétaires, ce qui a eu comme conséquences la transformation de la tâche. Devant accomplir plus de travail avec moins de ressources (humaines, matérielles, etc.), le MAPAQ et le DRHC ont dû redéfinir certains postes et implanter un Intranet pour pallier au manque de ressources.

## **Les obstacles à l'implantation de l'intranet**

Les principaux obstacles rencontrés par 413 entreprises américaines et européennes lors de la mise en place de leur intranet, dans l'ordre:

- changer les attitudes des travailleurs (56%),
- mesurer la valeur des différents actifs informationnels de l'entreprise (43%),
- déterminer quels savoirs doivent être gérés en priorité (40%)
- et justifier le dégagement de ressources financières (34%).

## Le type d'organisation et l'usage d'un intranet

Le succès de l'implantation d'un système d'information n'est garanti que s'il y a **congruence** entre le mode de développement du système d'information et les caractéristiques de l'organisation, notamment le système de distribution du pouvoir, la culture et le style organisationnels.

<b>Configu- ration</b>	<b>Caractéristique de l'entreprise</b>	<b>Nécessité d'un système d'informa- tion électro- nique</b>	<b>Exemple de contenu</b>	<b>Exem-ple d'entrepr ise</b>
<b>Entrepre- neurial  (modèle vision- naire)</b>	Petite organisation sous l'autorité personnelle d'un leader qui contrôle les ressources, financières, l'information et les marchés	Gestion centralisée et décentralisation de l'information  Un Extranet peut être précieux pour fidéliser les clients	Partage des ressources documentaires  Possibilité de travail à distance  Communication personnalisée avec les clients	PME

<b>Missionnaire</b>  (modèle interprétatif)	Organisation orientée sur une mission précise, reposant sur une cohésion idéologique forte		Utile pour le partage des ressources et la mise en réseau de l'ensemble des partenaires	Organisation charitable, bénévole
<b>Bureaucratique</b>	Organisation de grande taille, souvent âgée, reposant sur une forte division du travail et un contrôle hiérarchique. C'est un système relativement clos, qui a déjà normalisé sa production et a un marché stable	Ce type d'organisation est assez réticent au changement et se sert davantage de moyens de diffusion que de communication	Utilisation de l'Intranet pour la diffusion de l'information passive (revues de presse, textes de lois, procédures administratives, annuaires des services, organigrammes, info / personnel et annuaire téléphonique)	La plupart des ministères, sociétés publiques, grandes compagnies axés sur la production de biens et de services non concurrentiels
<b>Adhocratique</b>	Organisations qui travaillent dans le cadre de projets innovants pour répondre aux	Nécessité d'une grande variété de moyens de communication	C'est en général dans ce type d'entreprises que les	Nortel

	<p>demandes de clients</p> <p>Les opérateurs doivent communiquer entre eux et faire preuve d'une grande polyvalence</p>	<p>n, décentralisées et en interaction permanente</p> <p>Des Intranets pour la coordination interne et des Extranets pour l'ajustement à la demande externe</p>	<p>Intranets sont les plus développés, aux 4 niveaux</p> <p>Les Intranets offrent toute la panoplie des applications interactives jusqu'au « <i>workflow</i> <sup>3</sup> »</p>	
--	---	---	---	--

---

<sup>3</sup> Jeu de logiciels permettant la circulation d'informations dans une longue suite d'opérations. Par exemple, lors des opérations de contrôle de stocks ou d'inventaire, ces logiciels permettent de suivre la trace d'un produit, de l'entrepôt jusqu'à l'achat par le client.

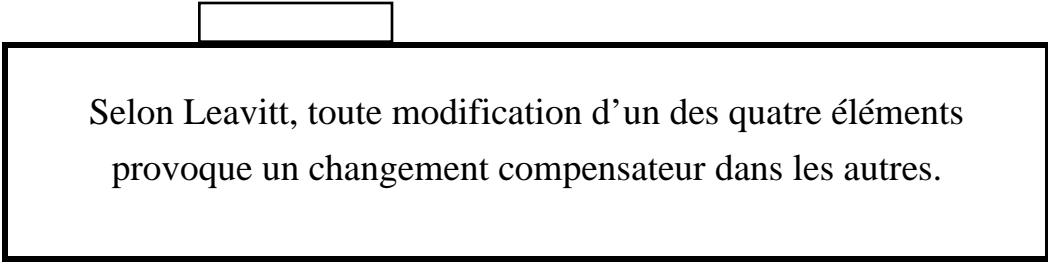
<p><b>Professionnel</b></p> <p><b>modèle politique</b></p>	<p>Organisation fonctionnant souvent en petites unités dirigées par des opérateurs qualifiés, ayant affaire à un marché stable et peu concurrentiel</p>	<p>Chaque unité fonctionnelle est prête à bâtir un système intégré ou à partager des installations communes mais l'interaction entre les groupes n'est pas acquise spontanément.</p>	<p>Plusieurs applications interactives sont possibles, mais l'intégration complète est difficile</p>	<p>Le Service des immeubles de la Ville de Montréal</p>
--	---	--	--	---

## Conclusions

Pour assurer le succès de leur Intranet, les organisations doivent l'adapter à leur propre configuration ou, si vous voulez, à leur culture organisationnelle. De cette façon, elles ne s'investiront pas dans le développement d'applications inutiles ou peu pertinentes. Après tout, la mise sur pied d'un Intranet ne vise-t-elle pas un accroissement de la productivité ?

Quatre types de variables permettent de cerner les principales approches du changement en entreprise.

- La composante **tâches** désigne la production de biens ou de services et toutes les autres sous-tâches opérationnelles des organisations
- La **structure** regroupe tous les systèmes d'autorité, de communication et de gestion du travail
- Les **techniques** représentent les artefacts utilisés dans la résolution de problèmes (machines, ordinateurs, méthodes de mesure du travail ou Intranet)
- La **variable humaine** désigne les personnes qui gravitent autour de l'entreprise



Selon Leavitt, toute modification d'un des quatre éléments provoque un changement compensateur dans les autres.

# Le Commerce électronique

Il y a Internet, le grand **Réseau des réseaux**

Il y a Intranet que nous venons de voir, l'internet pour l'entreprise

Il y a Extranet, pour les clients et les fournisseurs

Maintenant l'extranet s'appelle B2B, B2C ou C2C

Ou encore **e-commerce**, pour le commerce électronique avec les consommateurs

Et affaires électroniques surtout pour le B2B

En vous parlant du commerce électronique, j'ai surtout envie de vous parler de commerce et peu d'électronique...

*Le commerce électronique, c'est d'abord et avant tout  
du commerce*

## **Internet fournira-t-il le point de départ d'une nouvelle révolution commerciale ?**

Si le CE est autre chose qu'un gadget, une passade ou un phénomène marginal pour les célibataires riches et pressés, il faudra bien poser la question à savoir si le CE est ou deviendra une nouvelle façon d'acquérir des biens et des services, si les habitudes d'achat des gens sont en train de se transformer, s'il existe un nouvel modèle d'échanges clients-distributeurs-producteurs qui est en train de se mettre en place.

En d'autres termes, comme dit Christian Licoppe de FranceTélécom R&D<sup>4</sup> : "Faut-il voir là une manière radicalement nouvelle d'ajuster l'offre et la demande dans le cadre du procès de distribution ? Faut-il y voir, au-delà des débats théoriques entre économistes, **une mise en œuvre concrète d'une nouvelle rationalité économique, encadrée dans des modes d'échange bien concrets et incorporés dans des dispositifs sociaux et matériels précis**, ou bien les inévitables ajustements, dans le cadre d'un nouveau média, d'une dynamique et de tensions structurantes au commerce et à la distribution, et largement indépendants de la nature des canaux et médias concernés ? "

---

<sup>4</sup> Licoppe, Christian, **Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans la vente sur internet : vers un autre modèle de coordination pour le commerce électronique ?**, à paraître en décembre 2001

**Le commerce a toujours accompagné l'homme**  
**Dans la post-modernité, cela ne change pas: ce qui change,**  
**c'est la mise en scène pour stimuler la consommation.**

Nous avons connu l'ère de marché sur la place publique, la période des échoppes et des boutiques: dans l'ère moderne, les grands magasins et des self-services, les centres d'achats, et maintenant les magasins entrepôts. Nous sommes à l'heure de la **Grande distribution**

Selon Moati, la grande distribution est né du fordisme

"Au cours des grandes étapes de l'histoire économique, les mutations du commerce ont toujours été concomitantes aux transformations intervenus dans la manière de produire et de consommer les richesses. Ainsi la grande distribution a-t-elle été la distribution de masse nécessaire à l'établissement du lien entre la production et la consommation de masse qui sont au coeur du Fordisme... elle a permis la société de consommation"<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Moati, Philippe, **l'avenir de la grande distribution**, éditions Odile Jacob, Paris 2001, p. 15.

## Les quatre grands principes de la Grande Distribution

- Abaissement des prix, grâce à une rationalisation extrêmement fine de tout le processus de distribution -- une **logique de volume** par l'augmentation des débits pour abaisser les coûts et les prix. En un mot, la marge de profits est faible, mais l'importance des échanges est tellement grande que le profit n'est possible que sur la masse
- Dépersonnalisation de la relation commerçant-consommateur, selon le principe que la marchandise se vend d'elle-même
- Assortiment réduit de produits (la standardisation de grandes marques), le service minimal (le self service) et un aménagement fort sommaire (instauration du style "entrepôt"),
- Marketing tout azimut dans une époque où, supporté par les médias de masse, la consommation est un loisir, sinon le principal loisir d'une société hédoniste, laïcisée. La consommation est désir et forme de rattachement social

## **Sommes-nous en train de vivre les premiers soubresauts d'une nouvelle révolution commerciale ?**

En 1997, on assiste à l'apparition du commerce électronique : c'est un nouveau modèle de consommation qu'on ne connaît pas.

Il y a deux réactions:

- 1) Les enthousiastes (les *technology minded* !) qui sont certains d'avoir trouver (enfin !) un moyen de financer le NET; tout passe par et sur la Grande Toile
- 2) un bon nombre de sceptiques qui s'interrogent sur la capacité du CE de remplacer (en partie, du moins) l'énorme infrastructure matérielle, symbolique et communicationnelle mis en place pour stimuler la consommation de masse. Comment, disent-ils, peut-on remplacer l'extraordinaire séduction de l'objet ("voir, toucher, manipuler") par un média froid (des images et des textes dans des catalogues !), comment imaginer sédentariser les gens derrière des écrans d'ordinateurs en leur enlevant l'essentiel de leurs activités de loisirs, comment révolutionner le transport à ce point que ce ne soit plus les individus qui aillent aux choses mais que les choses qui aillent aux individus, comment faire confiance à un marchand virtuel, comment... comment...

## **La "crise" de la Grande distribution prend les formes suivantes:**

- une série incroyable de fusions, rachats et consolidation d'entreprises du même secteur qui visent pratiquement l'élimination de la concurrence,
  
- la fin d'une croissance extensive (basée sur la quantité) pour une croissance intensive (basée sur la qualité). Dans l'alimentaire, on ne fait plus que du 5% et l'on ne se rattrape plus encore que sur la quantité,
  
- la transformation des comportements de masse vers des produits standardisés pour aller à une personnalisation plus grande et une demande de consommation immatérielle ou symbolique,
  
- la naissance de produits-services plutôt que de produits matériels.

## **Que nous enseigne le CE depuis deux ou trois ans ?**

- L'arrivée d'Internet et la relative rapidité de son utilisation par un public de plus en plus large.

Grosso modo en 2001, on peut dire que 50% des familles nord-américaines sont branchées et communiquent quelques fois par semaine grâce à Internet. La moitié de la population a une pratique interactive, au moins dans le secteur financier qui est le domaine en émergence depuis au moins dix ans. Ainsi comme il n'y a pas de différence marquée entre l'usage des guichets automatiques et le télébanque par Internet, on peut donc supposer qu'une telle pratique n'est pas rébarbative à l'utilisateur moyen.

- La réussite du commerce électronique dans les services et des produits numérisables va nettement plus vite que dans les secteurs où il faut manipuler des produits matériels.

C'est pourquoi il nous est apparu fondamental de catégoriser ainsi:

- Les produits financiers et d'assurances
- Les produits liés au voyage (transporteurs, agences, grossistes, etc)
- Les produits culturels (livres, CD, jeux, informatique, vidéo, etc)
- Les produits de grande variété (loisirs, bricolage, jardinage, électroménager, sports, etc)
- Les produits périssables (l'alimentaire, les fleurs, etc)
- Par manque de temps, nous n'avons pas analysé les produits-services (les services gouvernementaux, par exemple, le conseil, les services d'information, etc).

Il est bien clair que le secteur des produits financiers est le plus avancé et le plus répandu; primo parce que la télébanque a une histoire vieille de 10 ou 15 ans, secundo, la banque et l'assurance est un système à peu près complètement dématérialisé -- l'argent étant à la limite un échange d'informations. Plus un secteur est dématérialisé, plus il est facilement de réussir dans le CE qui d'abord et avant tout une **manipulation d'informations**. La vente des produits du voyage fait de grands progrès, parce qu'il s'agit essentiellement d'échange d'informations, le billet-papier étant la dernière chose qui est en train de disparaître au profit d'un numéro de réservation. Le secteur des produits culturels est en profonde mutation. Le disque depuis l'arrivée de *Napster* est en voie de dématérialisation; il prend la destination des réseaux, et il serait étonnant que la vidéo, le jeu, le livre et la télévision ne prennent pas le même chemin dans un avenir prochain. En ce moment, les produits culturels ont l'avantage d'être des produits peu chers et n'impliquant pas une décision d'achat trop contraignante. Ce qui caractérisent les produits du bricolage, jardinage, etc, c'est l'extrême diversité des produits offerts et la nécessité du conseil au client. La force du CE réside dans sa capacité à fournir l'information au client, à l'ère où les vendeurs compétents sont rares et chers, sa faiblesse est dans les difficultés de livrer à un coût raisonnable les produits à domicile.

## Économies d'échelle VS Économies d'envergure

Le déplacement d'une rationalité commerciale fondée sur les **économies d'échelle** vers une rationalité commerciale fondée sur les **économies d'envergure**, où la question de vendre des produits au maximum de clients est remplacée par celle de vendre à un même client l'ensemble des prestations dont il a besoin.

L'objectif dans le commerce électronique est de vendre à un même client un maximum de choses (à l'inverse du modèle précédent où il fallait vendre à un maximum de clients). C'est le "**bundling**" – ce que les Français appellent **l'offre de bouquets**, assemblage inextricable de produits et de services à travers une structuration de filières et des modes de partenariat très diversifiées.

## **L'importance de la logistique amont et la logistique aval.**

Au début, l'on a cru que le CE pouvait faire baisser les prix, étant donné l'absence de magasin en dur; ce fut souvent un argument de vente qui, il faut le dire, ne tint pas la route longtemps, mais il est parfois encore invoqué, vu l'extrême confusion de l'offre (voir entre autres la comparaison entre les prix des forfaits voyage en ligne et hors ligne, au chapitre 3).

Là où la grande distribution optimise les **flux logistiques amont** massifiés, fait venir à elle les clients, leur laisse le soin de préparer leur commande et de repartir avec les produits achetés, le commerce électronique doit, pour être en mesure de traiter individuellement chaque commande, déployer **une logistique aval** qui s'ajoute à la logistique amont et qui nécessairement génératrice d'un surcoût par rapport au commerce physique

## **En amont:**

- Pour le commerce traditionnel, le magasin, la présentation des produits, les vendeurs, le paiement,
- Pour le commerce électronique, le site, le catalogue et les systèmes d'entreposage des données, le centre d'appel et le centre de réponse au courrier électronique.

## **En aval:**

- Pour le commerce traditionnel: peu de travail, le client assurant lui-même le magasinage, le transport et l'entreposage
- Pour le commerce électronique, le "picking", le transport et la distribution vers le client.

## L'effet de désintermédiation et l'automatisation des tâches.

La grande économie que réalise l'entreprise dans le commerce électronique est dans la désintermédiation, i.e. la suppression de toute une série d'intermédiaires nécessaires à la prestation du service, par exemple, les guichetières dans la Banque, les agents d'assurances, les agents de voyage, les vendeurs de toutes sortes. Le CE amène donc à terme l'entreprise à redéployer ses opérations, à effectuer une opération en profondeur de réingénierie. L'exemple se trouve sans contredit dans le système bancaire où la révolution a déjà eu lieu. Écoutons un responsable chez *Banque.com* :

« Dans les jours de grande affluence, nous desservons environ 950 personnes par succursale. À pareille date, nous répondons à 120,000 clients sur notre site Web. Pour satisfaire cette demande dans une succursale, il faudrait mobiliser 1,200 caissières. »

Et pour le voyage... Se dirige-t-on vers la disparition annoncée des intermédiaires que sont les agences de voyages<sup>6</sup> ? Et pour l'assurance<sup>7</sup>

Dans le CE, l'effet de marque ou le "*branding*", comme disent les Américains, est important, celui qui a le plus de notoriété essayant d'emporter

---

<sup>6</sup> voir chapitre 3: **La menace de la perte d'emplois**

<sup>7</sup> voir chapitre 2 l'exemple de *AssuranceDirect.com*

