

*Serge Dimitradis,
Université d'Athènes*

*Bernard Chapelet,
Centre TIME, Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Grenoble*

*Jocelyne Deglaine,
Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Grenoble*

*Mohammed Matmati,
Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Grenoble*

15 Problématiques Marketing et Commerciales induites par le Commerce Electronique

Introduction

Les cinq dernières années ont vu un développement exponentiel de l'Internet, du Web et, plus généralement, des NTIC (Nouvelles technologies d'Information et de Communication), mouvement qui semble indiscutablement se poursuivre à très grande vitesse. Ce développement a provoqué un grand nombre d'interrogations, de remises en question, de scénarios d'avenir, voire même de nouveaux paradigmes concernant l'organisation des marchés et les stratégies marketing des entreprises (Brannback 1997, Evans et Wurster 1997, Business Week (c), Hanson 1999). Dans cette communication nous développerons les problématiques marketing et commerciales que nous avons identifiées comme des « points – repères » pour qu'une entreprise puisse s'orienter dans la « nouvelle économie ». Ces problématiques, issues de plus de deux ans d'un travail de recherche – terrain en collaboration avec plusieurs entreprises, fournissent un cadre à la fois de réflexion et de construction d'un plan d'action pour toutes les entreprises qui souhaitent intégrer le commerce électronique dans leur activité.

Contexte et approche

Les éléments présentés ici proviennent d'un ensemble de recherches, actions et expériences, menées en équipe, en grande partie dans le cadre d'un projet européen ADAPT, et notamment :

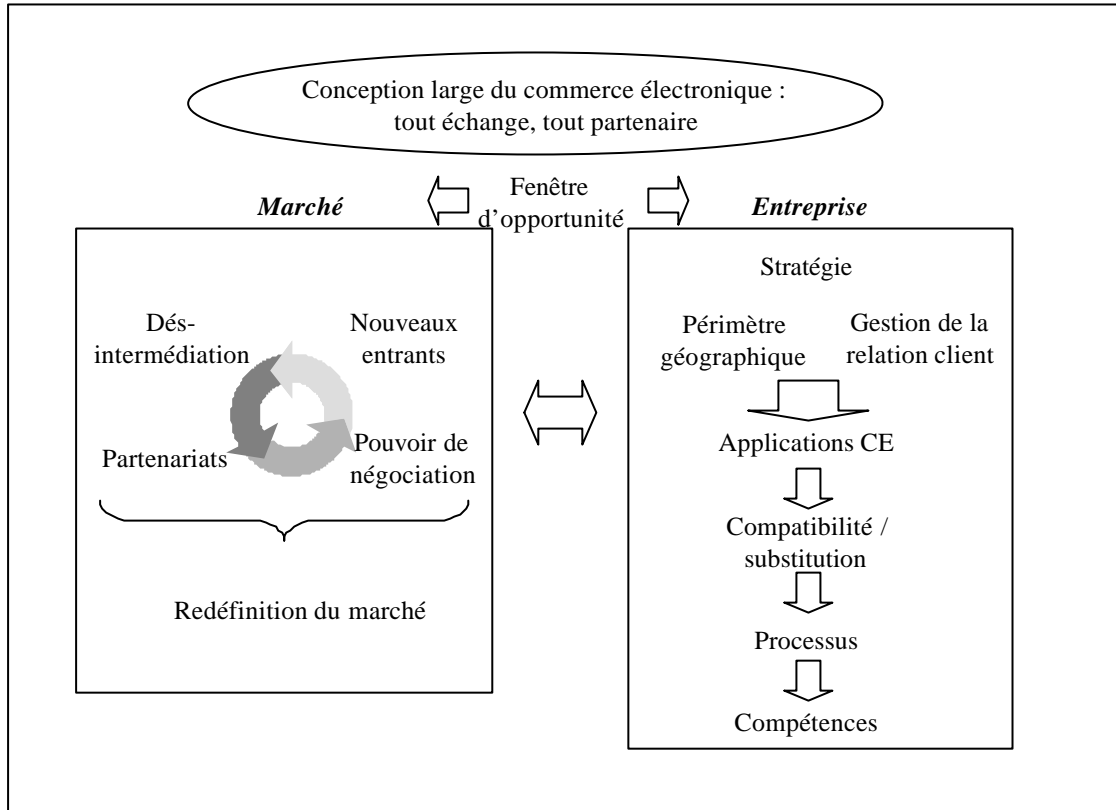
- ❑ d'une étude longitudinale de 6 PME françaises, engagées à des degrés plus ou moins avancés dans des applications du commerce électronique. L'étude s'est déroulée sur une période d'un an et demi et a concerné des PME de secteurs différents (industrie, services, distribution, entreprise à entreprise «B to B» et grand public «B to C») (Chabli et al 1999). Durant cette période nous avons suivi l'évolution de projets de développement de commerce électronique (CE), en menant des entretiens avec plusieurs personnes au sein de chaque entreprise, couvrant différents niveaux hiérarchiques et différentes fonctions (marketing commercial, informatique, logistique, ...);
- ❑ de l'analyse plus descriptive d'une trentaine d'autres cas d'entreprises de la région Rhône-Alpes. Il s'agissait des observations plus ponctuelles basées en partie sur un entretien avec le chef d'entreprise et en partie à des réponses à un questionnaire, décrivant dans les deux cas les objectifs, les moyens et les bénéfices escomptés des applications CE adoptées ;
- ❑ des échanges et collaborations avec plusieurs partenaires européens du projet, (ADAPT 2000)
- ❑ de la conception et la validation auprès d'une quinzaine d'entreprises d'une démarche d'auto-diagnostic de l'impact du commerce électronique sur l'entreprise,
- ❑ d'une synthèse de la littérature et des publications sur le sujet.

Il nous a semblé fondamental dans l'évaluation et la mise en place d'un projet de commerce électronique de définir celui-ci d'une manière large (Reboul et Xardel 1997, Strauss et Frost 1999, Yolin 1998) : *tout échange électronique qui concourt à l'activité commerciale et marketing de l'entreprise et permet de gérer les relations avec les clients, les fournisseurs et/ou autres partenaires de l'entreprise*. En effet, dans l'esprit de nombre d'entreprises, le commerce électronique est synonyme de vente en ligne par l'intermédiaire d'un site web. Ainsi le déroulement classique des choses serait la réalisation d'un site présentant l'entreprise (site plaquette) puis l'adjonction dans un deuxième temps d'un catalogue de produits et la possibilité pour le client d'acheter en ligne. Cette vision des choses est souvent inadaptée quand il s'agit des PME en place. Peu d'entre elles ont en effet tiré un quelconque bénéfice d'un site plaquette et peu d'entre elles peuvent envisager de vendre en ligne à leur client final par l'intermédiaire d'un site web. En contrepartie, nombre d'entre elles pratiquent déjà l'échange de données informatisées (EDI) pour la gestion des commandes avec leur clients, leurs fournisseurs, leurs partenaires de distribution, utilisent des messageries électroniques pour échanger de l'information, de la documentation, ou ont développé, pour ce qui est de la France, l'usage du Minitel pour la recherche d'information, voire pour la présentation de leur catalogue.

Il convient également de souligner que les problématiques présentées ici concernent au premier chef les entreprises existantes qui développent des activités en ligne en parallèle avec leur activités « traditionnelles », et particulièrement les PME, car c'est sur la base de leur observation que les enseignements ci-dessous ont été tirés. Les entreprises qui se créent sur une activité commerce électronique se posent à la base la plupart de ces mêmes questions, mais la façon d'y faire face peut être différente. Ainsi, l'article ne traite pas des entreprises "dot com", si ce n'est pour apprécier l'impact qu'elles peuvent avoir en tant que nouveaux entrants sur les entreprises existantes.

Les 15 problématiques sont présentées comme un ensemble structuré couvrant à la fois l'environnement externe (marché) et interne de l'entreprise, comme ceci est schématisé sur la figure 1 ; dans l'écriture de l'article chaque point s'appuie sur les enseignements des points précédents pour former l'enchaînement présenté sur ce schéma, proposé comme une démarche à suivre devant une problématique de lancement d'une stratégie de CE.

Figure 1
L'enchaînement des problématiques induites par le commerce électronique



hal-00451419, version 1 - 29 Jan 2010

Les 15 problématiques identifiées

1. Champ d'application du CE

Il est fondamental d'aborder la question du CE dans sa définition large, celle proposée ci-dessus, couvrant *tout échange électronique qui concourt à l'activité commerciale et marketing de l'entreprise* ». Dans ce cadre, le CE concerne tous les secteurs et toutes les entreprises, même si l'activité et le contenu de l'offre de l'entreprise influencent l'étendue de l'impact et le type d'applications à mettre en œuvre.

Les typologies d'entreprises en matière de commerce électronique (Yolin 1998, Lévy et Nagard 1999, Business Week 1999) tendent à montrer que les entreprises le plus concernées sont (1) celles dont le cœur de l'offre est immatériel, informationnel et, par conséquent, "numérisable", telles que les banques, les assurances, les entreprises du secteur de la formation et du conseil, les agences de tourisme... et (2) celles dont l'activité est par nature directement liée aux NTIC, telles que les entreprises de télécommunication, de matériel, de logiciel et de services informatiques, etc.

Par conséquent, l'entreprise doit analyser, au delà du cœur de son offre, tous les services complémentaires qu'elle propose – ou qu'elle peut proposer – ainsi que l'ensemble de ces échanges avec ses partenaires : actions marketing (communication, publicité, études, ...), opérations d'administration des ventes, services d'après-vente, etc.

Comme nous le verrons plus en détail ci-dessous, une PME de négoce de fournitures de bureau, bien que son cœur d'offre soit constitué de produits matériels – de surcroît banals et de faible valeur -, elle a su développer un nombre important d'applications de CE autour de services, tels que la commande, les promotions et le suivi des dépenses du client en ligne.

2. Cibles du CE

La conception large du CE conduit à envisager d'emblée que les applications du CE sont pertinentes non seulement avec le client final mais avec les distributeurs, le réseau de vente propre de l'entreprise, les fournisseurs ou tout autre partenaire actuel ou potentiel.

Ceci a des implications très fortes quand à la démarche que doit suivre l'entreprise lorsqu'elle se pose la question de l'adoption du commerce électronique. La question première n'est pas de savoir si le commerce électronique va permettre à l'entreprise de vendre plus et mieux en ligne, mais de s'interroger sur la place future de l'entreprise au sein d'un réseau d'acteurs dont la mission ultime est de créer plus de valeur pour le client final. Alors seulement, le chef d'entreprise peut se poser la question de l'usage du commerce électronique pour renforcer la position de son entreprise.

A titre d'exemple, une PME de fabrication d'articles de sport de montagne se trouvait face d'une part à la menace de l'augmentation du pouvoir des grandes surfaces spécialisées et, d'autre part, à des opportunités de développement en Europe. La vente directe au client final n'étant ni souhaitable ni réellement faisable, l'entreprise a décidé de mettre en place un extranet pour renforcer ses liens avec ses réseaux « traditionnels » (grossistes / importateurs / détaillants) pour améliorer leur performance et augmenter en définitive ses ventes tout en réduisant ses coûts de distribution.

3. Désintermédiation des marchés

L'idée très répandue suivant laquelle le commerce électronique permettrait de s'adresser en direct au client final par delà les réseaux de distribution en place trouve sa justification dans la baisse des coûts de transaction (Benjamin et Wigand 1995, Sawhney 1999). En effet, si l'on peut informer directement le client, lui permettre de passer commande directement à moindre coût, ce qui n'était pas pensable en absence de lien électronique, pourquoi rémunérer des intermédiaires ? En réalité la question est souvent plus complexe : si pris séparément le coût de transaction des éléments de la mise en relation est moindre, le coût d'ensemble doit être considéré. Ainsi la baisse des coûts de la

partie informationnelle de la relation peut être compensée par une augmentation correspondante du coût de la partie logistique.

Alors la question ne se pose pas en terme d'une disparition pure et simple d'un type d'acteur mais plutôt d'une nouvelle répartition des rôles des acteurs (Dimitriadis et Haincourt 2000, Jallat 1999).

Cette redistribution des tâches concerne typiquement l'information sur les produits, les conseils aux clients, le service après vente, la livraison, l'offre d'un assortiment complet (produits et services complémentaires), la démonstration ou l'essai du produit etc.

Ainsi l'entreprise peut s'adresser en direct au client final sans passer par les intermédiaires lorsqu'il s'agit de lui fournir une information rapide, à jour, tout en laissant les tâches requérant proximité physique aux distributeurs.

L'impact du CE sur les intermédiaires passe alors par l'analyse de la valeur ajoutée de chaque acteur du marché.

4. *Nouveaux entrants*

L'analyse de la valeur ajoutée ouvre la porte à de nouveaux entrants, notamment les entreprises qui se créent sur le web en se basant sur des offres plus globales et des combinaisons nouvelles des offres "classiques". La menace représentée par ces nouveaux entrants constitue un des moteurs du changement pour les entreprises en place. La menace peut venir des mouvements amorcés par les acteurs existants mais aussi de nouveaux entrants qui verraient dans le commerce électronique des manières de mieux servir les clients.

Dans l'exemple du fabricant d'articles de sport de montagne un nouvel entrant serait une galerie marchande virtuelle (sur le Web) qui regrouperait les offres aussi bien complémentaires que concurrentes de plusieurs fabricants de sport de montagne, en proposant en plus des tests comparatifs, des conseils sur la pratique de ces sports, etc. Cette galerie trouverait un avantage concurrentiel par rapport aux modes d'organisation existants dans le fait qu'elle pourrait apporter au client un choix plus large de produits complémentaires, accessibles sans que le client n'ait à se déplacer sur le lieu de vente. Mais la liste des éléments de valeur pour le client ne s'arrête pas là : on peut aussi penser y trouver des informations sur la sécurité en montagne, sur les randonnées et parcours d'escalade, des forums où discuter avec d'autres passionnés de montagne, des guides, des assurances, des voyages. Cet exemple illustre ce que certains appellent les "méta-marchés" (Sawhney 1999), ou marchés recomposés en fonction de "l'espace cognitif" du client. L'espace cognitif du passionné de montagne, c'est les produits, les parcours, les avis et conseils de guides ou de ceux qui sont passés avant, etc. Le nouvel entrant peut organiser son offre de manière à apporter une réponse à l'ensemble des facettes de cet espace cognitif. Il va naturellement se situer en position de nouvel intermédiaire, s'interposant entre le client et les acteurs en place (fournisseurs de matériels, assurances, guides, agences de voyage..) afin que celui-ci puisse disposer de l'ensemble des informations dont il a besoin. Ce nouvel intermédiaire en réseau, au service du client, pourra mettre les fournisseurs en concurrence, recherchant la meilleure offre pour son client (Dimitriadis et Haincourt 2000).

5. *Pouvoir de négociation*

En offrant la possibilité de relations plus directes, le CE peut renverser facilement les rapports de pouvoirs établis dans un marché. Le client - acheteur voit en particulier son pouvoir augmenter de façon considérable. Par ailleurs, les coûts relativement faibles d'une présence marketing et/ou commerciale sur le web et la possibilité d'accès direct à un client ou partenaire semble ouvrir aux PME des opportunités jusqu'alors réservées aux grandes entreprises.

Pour ce qui est du renforcement du pouvoir du client, le concept clé est celui d'asymétrie de l'information. Dans le modèle classique de l'économie et particulièrement en B to C, le vendeur dispose souvent de plus d'information que l'acheteur : connaissance des coûts, de la disponibilité des produits, de leur qualité, connaissance des offres de la concurrence. Dans la répartition de la valeur créée entre lui et son client, il en tire avantage. Dans une économie tirée par le web où la transparence des marchés devient plus grande, le pouvoir de négociation change de mains. Les sites d'achats groupés et des ventes aux enchères trouvent d'ailleurs là un champ d'intervention privilégié : le courtage au profit du client qui permet à ce dernier une meilleure appréciation d'offres pléthoriques en concurrence. A la différence des intermédiaires classiques - distributeurs, revendeurs, concessionnaires - qui relaient le message des fabricants afin de partager les marges générées, ces nouveaux intermédiaires en réseau renversent la démarche en se mettant au service de leur client et en généralisant les pratiques d'appel d'offres. Les exemples récents dans l'usage des places de marchés, propriétaires ou publics, ont montré l'impact potentiel de telles pratiques sur le pouvoir de négociation des acteurs en présence (Le Monde (a) 2000). Dans une situation de transparence accrue des marchés, les entreprises doivent réviser leurs avantages concurrentiels et leurs argumentaires commerciaux.

Quant au renforcement de la PME vis à vis de la grande entreprise, l'argument trouve sa justification dans la raison suivante : les coûts d'accès à de nouveaux marchés sont significativement réduits, du moins pour la partie flux d'information, permettant d'accéder à des marchés autrefois seulement à la portée des grandes entreprises. Par exemple, des petits hôtels indépendants peuvent, à travers des sites tels que Dégriftour ou des portails, accéder à une clientèle vaste, avec un coût minime (Yolin 1998, Webb et Sayer 1998).

Parfois même, les investissements en filiales, entrepôts, réseau de distribution peuvent s'avérer un handicap lorsque les nouveaux modes d'accès direct au client s'imposent. La flexibilité et la réactivité rendues nécessaires pour s'adapter à des marchés en transformation accélérée serait aussi un avantage pour la PME. De plus, les modes de fonctionnement en réseau rendus par définition possibles et illustrés par le concept d'entreprise étendue correspondent bien avec le modèle de la PME concentrée sur ses compétences distinctives.

6. *Partenariats :*

La redéfinition des rôles des acteurs et des contours du marché augmente la complexité des relations entre acteurs, conduisant ainsi à des logiques de concurrence moins frontale et à l'établissement de partenariats ; ceux-ci peuvent concerner aussi bien la logistique, la distribution, des actions marketing (affiliation, exploitation d'une base clientèle, etc.). On arrive ainsi à ce que l'on peut appeler de nouveaux modèles économiques.

Dans ce contexte, le "salut" des entreprises en place réside dans l'adoption des technologies et l'établissement de nouveaux modes d'organisation plus compétitifs. Le fait que ces modes entraînent une coopération plus forte entre les acteurs en place et le développement de partenariats s'explique par la nature même des gains induits par la mise en œuvre des technologies de l'information. Quand une entreprise du secteur de l'habillement¹ installe des kiosques multimédia chez ses points de vente pour les faire participer très tôt à la conception de ses nouvelles collections, elle vise à mieux satisfaire ses clients tout en réduisant le nombre de modèles qui ne se vendront pas, en connaissant

¹ Voir les sites //net.onion.it/greatescapes et www.calitalia.it/company/profile.html

mieux les besoins à venir pour mieux dimensionner ses moyens de production et en réduisant in fine le "time to market". Ce faisant elle ouvre ses cartes à ses clients, à ses fournisseurs, prend des risques, les fidélise, les motive à s'engager plus avant dans l'échange d'information. En intégrant les échanges avec les partenaires externes dans les systèmes d'information internes elle construit une ébauche "d'entreprise étendue" qui déborde les frontières usuelles de son entreprise (Bitouzet 1999).

7. *Redéfinition du marché*

L'apparition de nouveaux acteurs combinée avec la redéfinition des offres existantes ou la proposition de valeurs nouvelles conduisent à une nouvelle définition de contours d'un marché, notamment en terme de concurrence et de métiers de l'entreprise.

A partir du moment où le commerce électronique entraîne une redistribution des tâches entre les acteurs en place sur un marché donné, voire fait apparaître de nouveaux concurrents, on peut aller plus loin et envisager à terme la disparition de certains marchés au profit de nouveaux modes d'organisation. Les secteurs de la presse, de la banque, de la concession automobile ont déjà été utilisés pour illustrer ce mécanisme (Evans et Wurster 1997, Sawhney 1999). La presse par exemple véhicule sur un support unique des informations aussi diverses que l'information politique, économique, sportive, les petites annonces, les programmes des loisirs, en particulier les cinémas, des jeux. Or de nouveaux intermédiaires en réseau apparaissent qui s'approprient un des éléments d'information dans une optique de méta-marchés. A titre d'exemple, Allociné va fournir au cinéphile des services plus complets en allant par exemple jusqu'à la réservation des places. Seloger.com permet non seulement de rechercher un logement mais aussi de s'assurer, déménager, s'équiper, rénover... Ainsi, bout après bout, les éléments de l'offre classique qui constituent le secteur de la presse risquent de disparaître au profit de nouveaux marchés et de nouveaux métiers.

8. *Place du CE dans la stratégie marketing de l'entreprise*

Un des principaux facteurs de mauvaise utilisation, voire d'échec, d'un projet CE est que celui-ci ne s'inscrit pas dans une réflexion plus large sur la stratégie marketing et commerciale à terme de l'entreprise. D'ailleurs les entreprises expriment très clairement le besoin d'une telle réflexion alors que les prestataires de solutions technologiques ne se concentrent que sur la technique.

L'erreur a été mille fois stigmatisée et parfois même théorisée : on n'informatise que ce que l'on sait bien faire manuellement. Ainsi informatisation égale "automatisation" ou substitution de manières de faire par d'autres supposées plus économiques. Cette approche issue d'une économie basée sur la réduction des coûts est souvent encore au cœur de la vision de l'entreprise, la PME existante, qui s'est construite sur ce paradigme. Le prestataire de solutions technologiques va trouver là un champ immédiat d'argumentation, facile à appréhender et qui se déduit aisément des performances techniques des produits qu'il commercialise. Parler de positionnement marketing futur sur un marché en évolution, de création de valeurs nouvelles pour le client, de diversification possible basée sur la technologie relève du métier du consultant (Le Monde (b) 2000)². Or le consultant est peu présent en PME. Evidemment, il ne s'agit pas d'ignorer le premier au profit du dernier mais d'affirmer la priorité de l'un par rapport à l'autre. Il y a donc un ordre qu'il convient de respecter : d'abord la réflexion sur la stratégie marketing, puis sur cette base la mise en place des processus commerciaux intégrant les nouvelles technologies dans une recherche de fonctionnement optimal. Si, du point de vue du spécialiste du marketing, il n'y rien là de bien nouveau, c'est dans la capacité énoncée précédemment du commerce électronique à transformer les marchés et les métiers que réside l'importance renouvelée de la démarche.

9. *Périmètre géographique :*

² La convergence récente des métiers du service informatique et du conseil illustre cette prise de conscience. Voir à titre d'exemple la récente fusion entre Cap Gemini et Ernst et Young.

Même si la globalisation et les NTIC sont les deux principaux facteurs d'évolution actuel des marchés et malgré la nature mondiale du web, se mettre au CE ne signifie pas nécessairement travailler avec le monde entier (Quelch et Klein 1996). Le contour géographique des marchés visés appartient toujours à l'entreprise, d'autant plus que l'exportation et la logistique internationale sont deux opérations qui demandent beaucoup de compétences et de moyens.

Ainsi, une chaîne régionale de grandes surfaces de bricolage a décidé d'utiliser son site Internet pour conseiller en ligne, établir des devis, commander et régler en ligne ; mais chaque client s'identifie personnellement et peut avoir accès à l'assortiment et aux vendeurs du magasin le plus proche de lui (considéré comme son magasin habituel). Les conseils ou devis sont donnés par le vendeur du magasin qui se présente non seulement avec son nom mais également avec sa photo. Comme cela sera souligné plus loin, l'option de personnalisation que l'entreprise a prise l'a conduit à bâtir une stratégie Internet venant en renfort du positionnement de proximité que développe l'enseigne, dans un espace strictement régional.

10. La relation client

Grâce aux solutions technologiques du CE qui rendent plus facilement opérationnels les paradigmes relationnels du marketing (Flambard-Ruaud 1997), la gestion de la relation client devient une source d'avantage concurrentiel de plus en plus importante mais aussi de plus en plus accessible à toute entreprise (Hiebeler et al 1999, Peppers et al 1999).

La gestion de la relation client vise la fidélisation du client et implique la connaissance individuelle de celui-ci, une communication bilatérale et interactive, des propositions personnalisées (information, conseils, produits et services, promotions, etc.). Cependant, mettre le client au centre de l'activité de l'entreprise et organiser celle-ci autour de la relation client est loin d'être dans la culture de la majorité des PME. Pourtant, dans la redistribution des tâches entre les acteurs du marché, telle que décrite ci-dessus, l'enjeu majeur devient « qui maîtrisera cette relation avec le client ».

L'enseigne des grandes surfaces de bricolage citée plus haut illustre une telle stratégie ; les conseils et les devis que le client peut demander prennent, grâce aux technologies disponibles, une forme très personnalisée : le client peut demander la réalisation d'un petit film numérique sur l'offre existante du produit qu'il veut acquérir. Le vendeur réalisera sur un caméscope numérique ce film de quelques minutes avec un commentaire audio et le lui transmettra par e-mail dans les 24 heures. Pour pousser plus loin cette relation personnalisée, le client accède à une page avec la photo du vendeur et le planning de celui-ci.

11. Applications du CE

Pour une entreprise existante, la question des applications du CE qu'elle adoptera constitue le premier aboutissement concret de toute la réflexion précédente. La bonne réponse reste propre à chaque cas, mais elle passe par un examen analytique, application par application, des activités marketing et commerciales actuelles ou souhaitables de l'entreprise et par l'évaluation de l'intérêt du CE pour chacune d'entre elles.

Ce point constitue l'opérationnalisation de la définition large du CE évoquée ci-dessus, couvrant potentiellement l'ensemble des échanges marketing et commerciaux entre l'entreprise et ses partenaires.

Un bon point de départ consiste à passer systématiquement en revue ces échanges et à se poser pour chacune la question des bénéfices introduits, s'il en est, par le CE. Une liste type des activités commerciales et marketing inclura la veille commerciale, marketing et technologique, les études de marché, la création et la diffusion de catalogues, la réponse aux demandes d'information des clients, la promotion des produits, la publicité portant sur les produits et sur l'entreprise, la prise de contact

commerciale, l'établissement de contrat, la définition des conditions de vente, la fixation des prix, l'émission et la réponse à appels d'offre, la négociation commerciale, les garanties, le service après-vente, la gestion des réclamations client, le suivi commercial des clients, l'enregistrement de commandes, la vérification de la solvabilité des clients, la vérification de la disponibilité des produits et la consultation des stocks, la confirmation de délais de livraison, la préparation de la documentation associée à l'expédition, le choix du conditionnement, la facturation, la livraison, le paiement... La liste est longue mais non exhaustive, ce qui montre la multiplicité des applications potentielles du commerce électronique. Ainsi le chef d'entreprise devrait procéder de la façon suivante : premièrement établir sa stratégie marketing pour les années à venir. Cette stratégie mettra en particulier en évidence la nature des échanges qu'il sera amené à entretenir avec chaque acteur de son marché : clients, fournisseurs, intermédiaires de distribution, concurrents. Puis, dans le cadre de cette stratégie et de ses relations futures avec chaque acteur, il se posera la question de l'introduction du CE dans chacune des applications listées ci-dessus. Il se posera la question des bénéfices induits par la réduction des coûts ou la création de valeur pour son entreprise et pour son partenaire. Il classera ces applications du commerce électronique par priorité au regard des bénéfices pour les deux parties.

12. Complémentarité et substitution

Une fois les applications du CE identifiées, il devient essentiel pour une entreprise existante que la mise en place d'un projet de CE passe par une analyse explicite de la complémentarité ou de la substitution des opérations "on line" et "off-line". Les activités en ligne ne remplacent pas systématiquement ce que l'entreprise fait de façon "traditionnelle". Il s'avère dans beaucoup de cas que la solution la mieux adaptée est une combinaison de pratiques on-line et off-line. Il y a à cela des raisons liées à la nature des marchés comme à l'organisation de l'entreprise.

Un exemple classique lié à la nature des marchés en B to B est la coexistence au sein du portefeuille client de grands comptes et de petits clients. Typiquement les grands comptes sont traités en direct et les petits clients via des distributeurs. Les grands comptes peuvent imposer leur mode de relation tels que la pratique de l'EDI pour la passation d'ordre, la messagerie électronique pour l'avant et l'après-vente. Les distributeurs et leur petits clients constituent un couple produit-marché où l'entreprise peut jouer un rôle plus moteur avec, par exemple, des solutions plus conservatrices dans un premier temps, puis le développement d'un extranet par l'entreprise à l'attention de ses distributeurs pour la diffusion du catalogue, l'établissement de devis, l'information sur les délais, la consultation des stocks... Ainsi verra-t-on au niveau des équipes de vente comme de l'administration des ventes la coexistence de solutions mixte de commerce électronique.

Dans le cas de l'entreprise de négoce de fournitures de bureau, la mise en ligne du catalogue et de la prise de commande a été présentée au client comme une alternative supplémentaire ; l'entreprise a d'ailleurs insisté sur le fait qu'il serait une erreur d'aller vers une substitution totale des modes classiques par le Web. De la même façon, l'utilisation du site Internet par l'enseigne de bricolage n'a en effet que prolongé la démarche « traditionnelle » de vente, offrant des possibilités et des services supplémentaires.

13. Reconfiguration des processus

L'intégration des applications du CE modifie les processus opérationnels marketing et commerciaux. Plus il y a d'applications et de modifications, plus l'entreprise aura à repenser son organisation et son fonctionnement interne en conséquence (Matmati et al 2000, Hammer et Champy 1993).

Un enseignement important de l'étude des applications du CE est le suivant : les applications telles qu'elles ont été dénombrées plus haut ne sont pas indépendantes les unes des autres. Elles sont liées entre elles par une logique de processus au sens où elles contribuent ensemble à la réalisation d'un

service pour le client. La gestion de la relation client évoquée plus haut peut être définie comme un processus ou somme d'applications qui ont pour finalité de personnaliser l'offre de l'entreprise en fonction de l'attente du client et de le fidéliser par la satisfaction qu'il en retire. Dans un souci de formalisation, nous avons classé l'ensemble des applications du CE au sein de trois processus commerciaux et marketing : l'élaboration de l'offre, la gestion de la relation client et la mise à disposition de l'offre (Matmati et al 2000). Le processus d'élaboration de l'offre recouvre l'ensemble des tâches successives dont l'objectif est de lancer sur le marché un produit ou service nouveau. Il comportera dans notre liste l'ensemble des tâches qui vont de la veille à la publicité sur les produits et l'entreprise. Le processus de gestion de la relation client recouvre l'ensemble des tâches dont l'objectif est de fidéliser le client ; il ira de la prise de contact initiale avec le client à son suivi commercial après la vente. Le processus de mise à disposition de l'offre recouvre l'ensemble des tâches dont l'objectif est de mettre à la disposition du client le produit ou le service commandé ; il ira de l'enregistrement de la commande du client au règlement de celle-ci. On comprend aisément que la bonne exécution du processus dépend de la bonne exécution de chacune des tâches et qu'ainsi les applications du CE ne doivent pas être pensées indépendamment les unes des autres mais au vu de leur contribution à la performance d'ensemble du processus auquel elles appartiennent. Nous obtenons ainsi un critère additionnel dans le choix des applications du CE.

Un exemple tout particulier de la cohérence nécessaire des applications est celui déjà évoqué de l'entreprise CAL du secteur de l'habillement, secteur où le jeu des collections d'été ou d'hiver entraîne une concaténation des trois processus. Le cycle de vie d'une collection est de 18 mois. Pendant les 6 premiers mois les dessinateurs vont concevoir les nouveaux modèles (élaboration de l'offre), faire réaliser des prototypes, les présenter aux représentants qui vont alors faire la tournée des points de vente pour connaître leurs besoins et négocier les contrats, (gestion de la relation client). Ceux-ci vont alors passer commande et, sur cette base, la fabrication va être lancée ; suit la livraison, la période de vente et enfin le règlement définitif par les points de vente (mise à disposition de l'offre). Au global 18 mois se seront déroulées au cours desquels les trois processus se seront enchaînés et qui se concluront par le solde des paiements par les points de vente, ultime indicateur du succès ou de l'échec de la collection et de son retour sur investissement. L'exploitation du commerce électronique à différents moments, de la conception initiale au règlement final concourt à une réduction des coûts, une meilleure satisfaction du client et une réduction du temps de cycle.

14. Besoins de compétences appropriées

L'intégration des applications du CE touche inévitablement les postes marketing et commerciaux et font évoluer les compétences nécessaires pour occuper efficacement ces postes. L'appropriation des NTIC et une nouvelle façon de travailler à tous les niveaux hiérarchiques deviennent alors les conditions de base de la réussite d'un projet de commerce électronique (Deglaine et al 2000).

Comme cela a été évoqué précédemment, les causes d'échec de l'adoption du commerce électronique en entreprise sont à rechercher soit du côté marketing, l'entreprise n'ayant pas apprécié correctement l'impact stratégique de cette technologie, soit en interne, l'expérience menée ayant été ignorée voire rejetée par ceux qui auraient dû en être les promoteurs. Un exemple de cet échec a été donné par une société de services informatiques qui avait introduit une application de réalisation de devis en ligne pour ses clients. Alors que cette application apportait une réelle valeur aux clients, les commerciaux ont toujours occulté son existence. Ignorance des bénéfices pour le client et l'entreprise, sentiment confus de perte de responsabilité à un moment crucial de la relation commerciale, l'un et l'autre sans doute relèvent à la fois de la formation aux nouvelles pratiques commerciales induites et de la redéfinition des tâches du vendeur.

Il y a donc nécessité de redéfinir les postes affectés par l'introduction du CE. L'analyse des modifications des processus constitue un point de départ précis pour l'analyse de l'évolution des

postes commerciaux et marketing. L'identification des compétences et aptitudes nouvelles constitue le préliminaire à un plan de formation et à la redéfinition des tâches des personnels concernés par les changements. Par delà les personnels directement en charge de l'exécution des tâches, on entrevoit des changements au niveau de la hiérarchie elle-même. L'expérience de formation conduite avec les chefs d'entreprise montre, s'il en était besoin, combien ils sont en difficulté face à un micro-ordinateur. Aussi, quand le chef d'entreprise décide d'aborder le sujet, sa tentation est grande de faire appel à expert et de se reposer sur lui pour définir les contours du projet. Or, comme cela a été dit, c'est de changement de la place de l'entreprise sur son marché et de la compétence des personnels de l'entreprise qu'il s'agit.

15. La fenêtre d'opportunité ou le bon moment pour y aller

Il s'agit du dilemme entre « être le premier », bénéficiant d'une avance sur les concurrents mais courant le risque de commettre beaucoup d'erreurs, et « attendre, observer, agir », courant le risque de se faire dépasser mais tirant profit de l'expérience et de les erreurs des autres. L'occupation du terrain et l'acquisition de l'expérience apparaissent comme un facteur important dans une stratégie de CE ; l'approche étape par étape, une présence progressive, couplée d'une veille active et d'une réactivité forte peut alors limiter les risques tout en préservant la position de l'entreprise.

Il convient d'abord d'observer que la décision de changement est rarement entre les seules mains de l'entreprise, particulièrement lorsqu'il s'agit d'une PME. Les clients, lorsqu'ils sont eux-mêmes des entreprises, et en particulier des grosses, sont prescripteurs. Il en va de même avec les partenaires de distribution. L'exemple d'une entreprise de conditionnement et de distribution de produits à l'attention des grandes surfaces spécialisées de bricolage et de plus petites surfaces de distribution généraliste montre toute la difficulté d'être pionnier en la matière. Confrontée à l'EDI avec les grandes surfaces de bricolage, l'entreprise a tenté de mettre en place une expérience de commerce électronique avec les petites surfaces généralistes. Evidemment les difficultés d'adoption de la technologie en interne se retrouvent quasi à l'identique chez le client : il faut former les chefs de rayon et les acheteurs à de nouvelles pratiques. Ainsi les impacts sur le marketing et les compétences doivent-ils être pensés en terme de chaîne de valeur et en terme de partenariat, ce qui nous ramène aux points précédents. Si l'entreprise veut être pionnier en matière de commerce électronique c'est donc en animateur de son introduction au sein de la chaîne de valeur qu'elle doit se poser.

Conclusion

De la considération du positionnement de l'entreprise sur ses marchés à l'optimisation des processus et des compétences, en passant par la réflexion sur la création de valeur supplémentaire pour les clients, les problématiques induites par le commerce électronique dessinent les contours d'une entreprise nouvelle, à court ou moyen terme profondément différente de celle d'aujourd'hui. Face à ces changements, la PME en place sera pro-active ou réactive. En tout état de cause nous pensons que toutes sont concernées. Celles qui seront pro-actives auront la chance d'imposer leurs choix stratégiques et leur conception de l'organisation des marchés. Elles optimiseront en conséquence leur fonctionnement et en tireront profit. Celles qui choisiront d'être passives verront leurs concurrents, leurs partenaires actuels, et / ou de nouveaux entrants reconfigurer leurs espaces commerciaux et en subiront les conséquences : transformation de leur métier, perte de valeur ajoutée, décalage croissant entre compétence maîtrisées et requises.

Dans cet article nous avons résumé les points clefs pour qu'une entreprise profite des opportunités offertes par le CE. Ce travail préliminaire ouvre ainsi à la fois des voies de recherche et des axes de travail pour les entreprises. En terme de recherche, les nouvelles structures de marché, le processus d'adoption du commerce électronique (dans une optique d'entreprise apprenante), la réorganisation des processus marketing et commerciaux, l'évolution des métiers et l'identification des

compétences clefs constituent autant des sujets à approfondir. Quant à l'entreprise, les enjeux à la fois complexes et nouveaux du commerce électronique appellent à revoir la culture de l'entreprise et sa façon de concevoir la stratégie, l'organisation et les compétences marketing et commerciales.

Références

- ADAPT Human Resources Programme, 2000 « New Forms of Work Organisation » Report of the Learnnet Transnational Partnership.
- Benjamin R., Wigand R., 1995, « Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway », *Sloan Management Review*, Winter, p.62-72.
- Bitouzet C., 1999, *Le commerce électronique, création de valeur pour l'entreprise*, Hermès Sciences Publications, Paris.
- Brannback M., 1997, Is the Internet Changing the Dominant Logic of Marketing?, *European Management Journal*, vol.15,n°6, December.
- Business Week* (a), e.biz Report, March 22 et , 1999.
- Business Week* (b), e.biz Report, September 27, 1999.
- Business Week* (c), The Internet Age Special Report, October 4, 1999.
- Chabli S., Chapelet B., Deglaine J., Dimitriadis S., 1999, « L'impact du commerce électronique sur les emplois et compétences en PME : une méthodologie d'étude », *Gestion 2000*, 5, septembre/octobre, pp.35-55.
- Deglaine J., Matmati M., Dimitriadis S., Chapelet B. (2000), Impact des NTIC sur les compétences en PME, colloque de l'instiut de l'audit social, 18 ième université d'été Aix en Provence, 31 août et 1er (à paraître).
- Dimitriadis S., Haincourt A. (2000), L'intégration d'internet dans la stratégie marketing d'un fabricant de sport : le cas Petzl, *Revue Française du Management du Sport*, Printemps (à paraître).
- Evans P.B., Wurster T.S., 1997, « Strategy and the New Economics of Information », *Harvard Business Review*, Septembre-Octobre.
- Flambard-Ruaud S., 1997, Les évolutions du concept de marketing, *Décisions Marketing*, 11, Mai-Août, pp.7-19.
- Hammer, Champy, 1993, *Le Reengineering, réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod, Paris.
- Hanson W., 1999, *Principles of Internet Marketing*, South Western Pub.
- Hiebeler R., Kelly T.B, Kettman C. 1999, *Les meilleures pratiques de la relations client*, Dunod.
- Jallat F. 1999, Recomposition des filières et capture des marché, *Les Echos*, 1-2 octobre, Cahier L'Art du Management de l'Information IV.
- Le Monde* (a), 2000, Internet révolutionne les politiques d'achat des entreprises, 5 et 6 Mars.
- Le Monde* (b), 2000, Une manne pour les cabinets de conseil, 25 Avril.
- Les Echos*, 1999 (b), « La nouvelle économie », 8 et9 décembre, pp..66-67.
- Lévy J., Le Nagard E. (1999), Une proposition de conceptualisation de l'impact de la révolution numérique sur la politique de biens et de services des entreprises, Congrès de l'Association Française de Marketing.
- Matmati M., Chapelet B., Dimitriadis S., Deglaine J. (2000), L'impact du commerce électronique sur les processus des PME, 4^{ème} colloque international de management de réseaux, IAE-AGRH-AIM, Université de Corse, 21-22 septembre (à paraître)
- Peppers D., Rogers M., Dorf B., 1999, Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?, *Harvard Business Review*, January-February.
- Quelch J.A., Klein L.R., 1996, « The Internet and International Marketing », *Sloan Management Review*, Spring, pp.60-75.
- Reboul, P., Xardel, D. 1997, Commerce électronique. Techniques et enjeux, Eyrolles, Paris.
- Référence au projet : 3 étapes pour construire votre projet e-business. Adresse du site.
- Sawhney M., 1999, Les nouveaux intermédiaires dans une économie en réseau, *Les Echos*, 25-26 juin, dossier L'Art du Marketing, pp.IV-V.

- Strauss J., Frost D. R., 1999, *Marketing on the Internet: Principles of On-Line Marketing*, Prentice Hall.
- Webb B., Sayer R., 1998, Benchmarking Small Companies on the Internet, *Long Range Planning*, vol.31, n°6, December.
- Westland C., Clark T., 1999, *Global Electronic Commerce: Theory and Cases*, MIT Press.
- Yollin J.M., 1998, « Internet et PME, mirage ou opportunité ? », Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Rapport disponible sur le site : www.ensmp.fr/industrie/jmycs.