

**Michael Cunningham**

Président fondateur de Harvard Consulting Group, société de conseil spécialisée dans le développement de solutions internet.

Préface de **Jean marc Lehu**

**Éditeur** : Village mondial

**Date de parution** : 2001

**Volume** : 232 pages

### INTERET DE L'OUVRAGE

Selon les prévisions de Gartner Group (début 2002), le marché du commerce électronique inter-entreprises (business to business, B to B ou B2B) devrait atteindre 5 950 Md\$ en 2004 soit dix fois plus que les échanges entreprises – consommateurs (business to consumers). Un ouvrage intitulé « e-B2B » est donc digne d'intérêt a priori. L'objectif affirmé par l'auteur est d'aider les professionnels à construire une stratégie qui leur assurera une bonne position dans un réseau B2B ou dans une chaîne d'approvisionnement. Son intérêt principal est de présenter relativement simplement divers aspects technologiques liés au e-commerce. De nombreux tableaux et schémas offrent des synthèses sur ces aspects. Les développements stratégiques sont moins « lumineux » en raison notamment de structures de chapitres ou d'enchaînements d'idées quelquefois un peu difficiles à suivre. La traduction paraît aussi d'une qualité contestable.

### CONCEPTS ET IDEES CLES

#### Composition de l'ouvrage

- Neuf chapitres.
- Lexique : définition d'environ 200 mots spécifiques à la technologie internet et au e-commerce.
- Lectures recommandées : liste de 20 ouvrages français et américains centrés sur le e-commerce.
- Index.

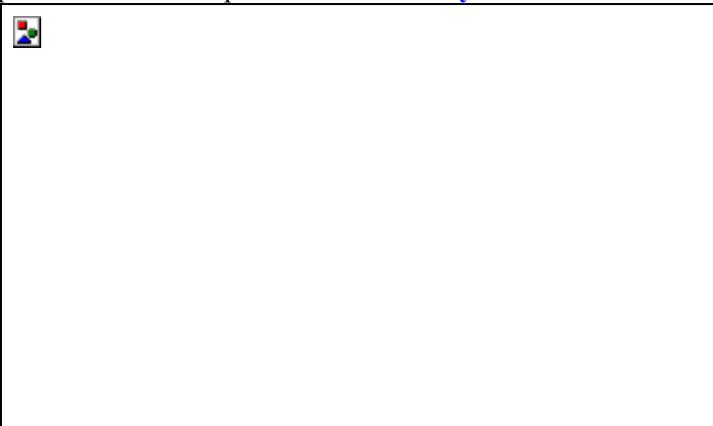
#### Idées principales

L'ouvrage débute par une présentation des caractéristiques générales des marchés e-B2B (chap. 1 : « Les fondamentaux du commerce électronique B2B »). Deux points sont plus particulièrement à retenir :

- Les activités B2B sont conduites à travers des chaînes d'approvisionnement et des réseaux de distribution souvent auto-régulés avec peu de règles et d'accords internationaux.
- La principale fonction d'une place de marché B2B est d'assurer le maintien de la compétitivité des professionnels principalement en termes de taille et de rapidité.

Cunningham propose ensuite une définition du e-B2B : « transactions professionnelles (transferts financiers, échanges en ligne, enchères, livraison de produits et de services, chaîne d'approvisionnement...) menées par le biais des réseaux publics ou privés, incluant des transactions publiques et privées qui utilisent internet comme support de livraison ». La suite du chapitre décrit les composantes clés d'un **système B2B** :

- ▶ **Règles commerciales** : méthodes de travail.
- ▶ **Processus** : protocoles et assistance.
- ▶ **Technologie** soutenant le système.
- ▶ **Portail** : site offrant un contenu spécifique concernant soit plusieurs industries, soit un secteur spécifique, soit une partie d'un secteur.
- ▶ **Infomédiaire** : portail qui non seulement fournit de l'information spécifique pour une industrie particulière mais est aussi créateur de contenus.



- ▶ **Approvisionnement** : automatisation offrant divers avantages tels que réduction des coûts et des stocks, disponibilité accrue, contrôle des processus d'approvisionnement, amélioration du contrôle des fournisseurs, possibilité de centraliser une large gamme de fonctions d'entreprise autour d'un seul système d'approvisionnement, etc.
- ▶ **Bourse B2B** : place de marché « en progrès » indépendante de l'approvisionnement. Lieu où fournisseurs, acheteurs et intermédiaires peuvent échanger des produits dans le cadre de règles commerciales pré-définies.

► **Enchères** : existence de diverses formes d'enchères pour la vente comme pour l'achat. Dans les enchères inversées, les vendeurs offrent leurs services en faisant une proposition à partir d'une requête portant sur un produit ou service. Les acheteurs indiquent leurs besoins et les vendeurs proposent des offres susceptibles de les satisfaire.

► **Chaîne d'approvisionnement** : liens entre toutes les entreprises qui concourent à la commercialisation d'un produit. Avant internet, certaines entreprises avaient créé des réseaux spécialisés reliant entre eux les membres de la chaîne et permettant d'accéder aux états de stocks, commandes, livraisons, etc.

► **Réseaux d'affaires** : ils diffèrent des chaînes d'approvisionnement quand ils sont orientés distribution dans le cadre de partenariats. Ils permettent aux organisations de travailler ensemble plus efficacement en réduisant les coûts de développement, commercialisation, distribution et assistance.

### **Il existe des différences et des ressemblances entre e-B2B et e-B2C (chap. : 2 : « Un nouveau centre d'intérêt ») :**

- Le client B2B diffère du client B2C car c'est un autre professionnel, donc une personne dotée de compétences élevées et de motivations spécifiques. Il s'agit aussi souvent d'organisations qui veulent développer des partenariats professionnels en utilisant internet.
- Les fondamentaux du développement d'un site e-B2C sont simples : construction d'une communauté de visiteurs, offre d'une information pertinente sur leurs centres d'intérêt, présentation des produits ou des liens vers des zones commerciales conformes à ce centre d'intérêt, possibilité de comparer prix et modes de livraison pour permettre au processus de vente d'évoluer, prise de commande et transaction.
- Etablir des relations avec les clients repose sur les mêmes bases en B2C qu'en B2B. Mais la complexité de la transaction et la profondeur de la relation sont différentes en raison des variables impliquées.
- Le coût de développement d'une marque sur Internet est élevé dans les deux cas. Mais le défi ainsi que le résultat sont différents. Certains objectifs, notamment, sont plus importants en B2B : influencer les partenaires professionnels, développer les relations presse, etc.
- Comprendre où se situent les opportunités de valeur dans la chaîne d'approvisionnement est plus important en B2B qu'en B2C. Les services offerts par les fournisseurs B2B doivent apporter de la valeur à la chaîne d'approvisionnement. Les parties non efficaces de la chaîne offrent des opportunités intéressantes à exploiter.
- Les technologies utilisées sont proches. Une différence majeure apparaît toutefois : de nombreuses opérations B2B requièrent un partage sophistiqué de l'information entre les partenaires afin d'améliorer l'efficacité du processus commercial ainsi que les transactions. Les technologies privilégiant la collaboration sont donc plus fréquentes.

**L'essentiel du chapitre 3 (« L'innovation en action : les meilleures pratiques du B2B ») présente des entreprises qui réussissent en suivant différentes stratégies sur différents marchés.** Il s'agit de plusieurs entretiens avec des responsables d'entreprises ayant innové en e-B2B : Staples.com (passage du « **bricks and mortar** » au « **click and mortar** » sur le marché des fournitures pour SOHO – small office – home office), Hard dollar (édition de logiciels), Global supply net (fournitures pour le gardiennage et la conciergerie). L'auteur présente aussi plusieurs « **crossovers** » (entreprises ayant réussi en B2C et développant leur activité en e-B2B) : Travelocity.com (voyages d'affaires), e-Bay (centrale d'enchères). Plusieurs autres entreprises sont présentées : Meetchina.com (15 000 industriels de l'électronique offrant leurs services), Verticalnet (bourse d'échange verticale groupant 50 sites, chacun d'eux offrant pour une industrie donnée des produits spécifiques, un contenu éditorial, une place de marché et des services d'assistance technique), Prosavy (place de marché de niche).

La fin du chapitre offre des conseils inspirés des meilleures pratiques constatées en B2B : « pensez vite, travaillez vite », « les partenariats sont essentiels », « amplifiez les relations existantes », « développez-vous rapidement à l'international », « maîtrisez les chaînes d'approvisionnement », « développez votre marque », « développez des business models à plusieurs dimensions : bourse d'entreprise, sponsoring, publicité, contrats de licence... », « construisez la base de départ et développez la suite », « ajoutez de la valeur en améliorant continuellement les sites », « soyez prêt à investir », « abandonnez le vieux marché et les programmes de développement (pas de planification à long terme) », « développez vos pratiques personnelles ».

**En B2B, la sélection entreprises partenaires « excellentes » est un facteur clé de réussite (« Bâtir des alliances » : chap. 4).** L'auteur retient une optique large du partenariat en différenciant le

**partenariat interne** (famille et amis, business angels, capital – risqueurs), le **partenariat rapproché** (intégrateur, agences conseils en recrutement et gestion des ressources humaines, gestion de la relation client, relations presse...) et le **partenariat de réseau** (alliances, prescripteurs, sources B2B...). Dès le début du chapitre, il insiste sur l'impact d'Internet :

- L'accroissement de la vitesse de construction d'un réseau de partenaires.
- La création d'un site e-B2B est indissociable de la recherche d'entreprises capables d'assurer la totalité des facettes de son développement (aspects technologiques, logistique, marketing...)
- L'externalisation à travers les partenariats améliore les délais de mise sur le marché. Mais elle implique de renoncer à une partie du contrôle au profit des partenaires qui se situent dans le réseau d'affaires.

L'essentiel du chapitre est consacré aux aspects à prendre en compte lors d'une stratégie de partenariat sur Internet : principes (notamment nécessité du partage de l'information), aspects méthodologiques (définition des objectifs, étude de marché, business plan, sélection des partenaires, spécification du système...), types de partenariats, facteurs tactiques. Les points importants indiqués sont notamment :

- La méthodologie permettant de sélectionner les partenaires : définition des exigences (fonction des ressources internes de l'entreprise et de ses objectifs) puis du profil du partenaire recherché (« profilage ») en terme de compétences dans une optique « gagnant – gagnant ».
- Les points critiques des négociations d'accords sur Internet (cession des droits sur le contenu notamment).
- La nécessité de surveiller le fonctionnement des programmes de partenariat pour mesurer les résultats obtenus et les adapter. Selon Cunningham, il est essentiel de se séparer des mauvais partenaires : 20 % des partenaires peuvent occasionner 60 % des appels d'assistance alors même qu'ils ne produisent que 20 % du chiffre d'affaires

**Le e-B2B est marqué par le développement des intranets, des extranets, des super – extranets et des fournisseurs de services applicatifs (chap. 5).** L'auteur indique tout d'abord les caractéristiques que doit avoir, selon lui, le site Internet « idéal » :

- ▶ Etre le principal arrêt pour un produit ou service particulier.
- ▶ Etre parfaitement adapté aux besoins d'affaires du client.
- ▶ Fournir des services ou des produits qui développent la fidélité à la marque.
- ▶ Permettre une utilisation personnalisée pour que le client devienne incapable de comparer avec d'autres sites
- ▶ Augmenter les besoins du client.

Dans cette optique, plusieurs composantes technologiques sont essentielles. L'**intranet** (ou **B2E : business to employee**), base de la communication interne, est la première d'entre elles. Cunningham en présente les principaux aspects techniques : TCP/IP, serveur de messagerie, logiciel de courrier électronique, serveur web, navigateur, logiciel de chat, transfert de fichiers FTP, etc. La suite du chapitre est consacrée aux **extranets** présentées comme les premières applications B2B sur internet. Ils sont apparus en 95-96 en liaison avec la prise de conscience de la nécessité de partager certaines informations avec des partenaires. Actuellement, les développements technologiques (sans fil, haut débit, Digital Subscriber Line) favorisent la création de **super - extranets** sur lesquels reposent les ASP (fournisseurs de services applicatifs). Cunningham souligne l'importance de systèmes de back – office (finance, gestion des stocks, gestion des commandes, catalogue de produits, etc.) externalisés c'est-à-dire accessibles aux partenaires.

Ce chapitre aborde de nombreux autres points, notamment :

- Les **portails B2B** : au départ, moteurs de recherche, ils deviennent infomédiaires et sites de commerce électronique. La plupart suivent les règles établies par les portails B2C : créer un site avec un contenu attractif, bâtir une communauté, permettre la personnalisation des fonctions, proposer des services et des fonctions génératrices de revenus, etc.
- Les **fournisseurs de services Internet (ISP)** : ils se sont rapidement transformés en fournisseurs d'hébergement (pour les organisations ne pouvant ou ne souhaitant pas héberger leurs propres sites) puis en fournisseurs de services applicatifs (ASP) offrant en plus des applications sur le bureau de l'utilisateur, la gestion des données, etc.
- La sécurité et le système de communication : les systèmes B2B requièrent un certain degré d'accessibilité externe (Internet) ce qui rend indispensable firewalls, routeurs, passerelles de contrôle, etc.

**Le chapitre 6 (« Les technologies essentielles du commerce électronique ») décrit la dimension technologique du e-B2B.** Il commence par une présentation des fondamentaux de l'univers internet : évolution, courrier électronique, messagerie, file transfer protocol (FTP), forums de discussion (newsgroups), etc. Il souligne qu'Internet repose sur des standards de communication ouverts ce qui pose des problèmes de sécurité et nécessite des outils de **cryptage** (codage des données transmises entre l'expéditeur et le destinataire par algorithme, clé unique ou double clé publique et privée), **d'authentification** (certification de l'identité de l'expéditeur et du destinataire) et de vérification de **l'intégrité** du message. Les standards de sécurité utilisés sont présentés dans un tableau : Secure socket layer (SSL), S-http (secure http), PGP, NIME sécurisé, Secure electronic transaction (SET). L'intérêt des firewalls ou pare feu est aussi expliqué en détail.

Après avoir souligné que les transactions B2B nécessitent des technologies plus complexes qu'en B2C, Cunningham présente de façon détaillée **l'Electronic Document Interchange (EDI)** puis divers outils utilisés actuellement par les systèmes B2B, principalement le **langage XML** (extensible markup language). Il aborde ensuite les éléments que tout système B2B devrait comporter :

- Un serveur web, moyen de diffusion de l'information. Les **systèmes de gestion de contenus** permettent de contrôler la création et les processus de mise à jour : insertion des données provenant de sources diverses, gestion de la présentation de l'information, etc.
- Des outils de développement d'applications.
- Une base de données pour gérer le système.
- Des outils de création et de maintenance du contenu orientés vers une livraison dynamique de l'information. La **publication dynamique** permet de diffuser un contenu adapté aux exigences de l'utilisateur. Elle nécessite des capacités de stockage et de gestion multimédia, des logiciels de profilage et des bases de données relationnelles capables de gérer la création dynamique de pages à partir des requêtes utilisateurs, la création d'index ou de pages de référence (avec hyperliens) à partir du contenu archivé... La publication dynamique est particulièrement utile en B2B où le contenu doit être encore plus affiné qu'en B2C pour répondre aux besoins des individus ou des groupes de travail.

La fin du chapitre est consacrée à des aspects liés étroitement aux précédents :

- **la gestion de la connaissance (Knowledge management ou système KM)** : elle permet le recueil efficace, la diffusion, la réutilisation, la publication des informations et des pratiques pertinentes au sein de l'organisation. Les technologies mises en œuvre sont présentées par l'auteur : répertoires d'informations organisés, bases de données des meilleures pratiques, systèmes experts, logiciels de workflow (pour le travail en continu), systèmes de gestion de l'archivage, technologies de conversion (scanning, reconnaissance optique de caractères ou de la voix), technologies de collaboration (assistance en ligne), etc.
- **la gestion de la relation client (customer relationship management)** : fondée sur des bases de données relationnelles dotées de fonctions étendues, elle permet de gérer le client à travers le processus de vente.

En conclusion, l'auteur souligne que jusqu'à maintenant les sites avaient peu de possibilités pour traiter l'intégration des données. Les nouveaux **logiciels de développement de portail** permettent d'intégrer les systèmes de back-office, l'ERP et la chaîne d'approvisionnement, gestion des ressources clients et programmes de marketing one to one, réseaux virtuels privés, etc.

**La création d'une entreprise B2B nécessite de prendre en compte divers aspects organisationnels (chap. 7 : « concevoir une entreprise B2B »).** Les atouts recherchés actuellement par les entreprises sont la flexibilité, l'intégrité, la recherche de la valeur, la création d'avantages durables, la fidélité du personnel et du client. Selon Cunningham, cela implique une parfaite compréhension de la relation « attitude – culture – valeur – succès ». La création et le développement d'une entreprise B2B changent, en effet, la plupart des aspects organisationnels : service client, développement de produits, marketing, finance, ressources humaines. Maîtriser ces aspects nécessite une planification intégrée et une stratégie de développement dont les principales composantes sont présentées :

- Vente : Internet modifie et complexifie de façon importante les stratégies commerciales et de distribution mises en œuvre en B2B :

Anciennes stratégies	Nouvelles stratégies
Distributeurs bricks and mortar	Distributeurs Internet, dotés de catalogues
Représentants des fabricants	Bourse B2B
Revendeurs à valeur ajoutée	Idem mais avec de l'information sur le web

Vente directe	Vente directe par Internet
Distributeurs géographiques	Idem avec supports Internet
	Ventes en self-service
	<u>Centres de développements de partenaires sur Internet</u>

Internet développe notamment la vente en libre-service avec des systèmes informatiques qui permettent aux clients de s'aider eux-mêmes : obtenir des informations sur un produit, demander l'exécution de démonstrations, auto-sélectionner des configurations... Cela accroît l'efficacité des processus de vente notamment en réduisant les coûts. Mais cela augmente aussi le coût de l'assistance.

- Marketing : Cunningham présente diverses stratégies d'acquisition des clients par un site Internet (fournir des informations utiles, offrir des services gratuits, acheter des concurrents ou des entreprises sur des marchés adjacents, proposer une tarification attractive). Il montre ensuite l'intérêt du **marketing one-to-one** et de la personnalisation de la gamme. Il souligne le rôle des bases de données et de la gestion de la relation client.
- **Gestion de la connaissance (knowledge management)** : approche indispensable pour fournir des systèmes en libre service offrant au client une interaction riche et efficace avec le produit offert.
- Contenu : enrichir et mettre à jour le contenu offert par le site est essentiel pour conserver des visiteurs engagés et motivés. Plusieurs aspects liés à la gestion du contenu sont abordés : coûts d'acquisition, variété des sources, logiciels, intérêt du contenu « dynamique » (variable en fonction des exigences et de l'expérience de l'utilisateur).

**La mise en œuvre du changement au sein de l'entreprise (chap. 8 : « La rivière sauvage : changer une organisation en temps réel ») est centrée sur les moyens qui permettent aux individus d'adopter des attitudes et des méthodes de travail intégrant le changement comme un mode de fonctionnement courant et habituel. L'auteur développe notamment :**

- Le **travail en flux continu (workflow)** qui permet de définir de nouvelles manières de travailler.
- La nécessité de rassembler le personnel autour du projet de changement : prise de conscience de l'impact sur les méthodes de travail, association au projet, recherche de collaboration et d'implication.
- Le développement d'une culture d'entreprise générant des méthodes de travail qui favorisent l'interaction avec les clients.
- La nécessité de rechercher et d'adopter les meilleures pratiques.

**Le dernier chapitre (« derniers mots à propos de la stratégie B2B ») insiste sur les éléments essentiels du développement d'une stratégie B2B :**

- Développer un réseau d'affaires « idéal » en plusieurs étapes. Il s'agit, tout d'abord, de réaliser un diagnostic du réseau d'affaires dans lequel est insérée l'entreprise, d'établir la « cartographie » de celui-ci et d'analyser et évaluer les relations entre les membres. Il faut ensuite améliorer le réseau en modifiant le rôle ou la place des partenaires, en écartant certains d'entre-eux, en recrutant de nouveaux membres... Trois questions clés permettent d'aboutir au réseau idéal : Qui sont les clients cibles ? Qu'est ce que l'entreprise va leur vendre ? De quelle manière est-ce que cela sera livré ?
- Obtenir l'adhésion de tous les personnels au changement organisationnel impliqué par la mise en œuvre d'une stratégie B2B.
- Accorder une grande importance aux composantes technologiques essentielles telles que le réseau virtuel privé, le systèmes de transaction, l'intégration de la chaîne d'approvisionnement et du back office, etc.
- Mettre en œuvre une stratégie intégrée combinant recherche, planification, marketing, ventes, développement, déploiement et fondamentaux de la fabrication.

## UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	-	Notions complexes et souvent présentées dans des structures de chapitres manquant de clarté. Possibilité de retenir les définitions des notions spécifiques aux échanges inter-organisationnels (bourse B2B, infomédiaire...). Quelques exemples de site de e-commerce peuvent être éventuellement retenus pour illustrer un cours (cf. chapitre 3).
	BTS commerciaux	-	
Pour la	Capet	-	

préparation à un concours	Agrégation	+	Aspects technologiques liés aux échanges inter-organisationnels par internet, à la gestion de la relation client, à la personnalisation des sites (dans une logique one – to – one)... mais d'autres ouvrages sont plus riches sur ces points.
Pour la culture générale		+	Le lexique proposé en fin d'ouvrage peut intéresser les collègues soucieux de maîtriser les termes de technique informatique liés au e-commerce.