Les entreprises face à la révolution Internet

Gilles Certhoux
Professeur de Marketing, groupe ESC Nantes Atlantique, responsable du Centre d'Enseignement et de Recherche pour la Compétence "Entreprise et Entrepreneurs".

Pascal Nguyen
Professeur de Finance, groupe ESC Nantes Atlantique, auteur de "Investissements : Évaluation d'Actifs et Gestion du Risque" (Éditions Economica).

Le développement d'Internet n'échappe pratiquement plus à personne. Mais, pour la plupart des gens, ce mot évoque plutôt la possibilité de connaître les derniers résultats sportifs, d'obtenir des informations sur une destination de voyages, de télécharger des clips musicaux au format MP3, ou encore d'échanger des nouvelles toutes fraîches par courrier électronique. En fait, derrière cette apparence ludique, une véritable révolution économique est en marche. Comme d'habitude, les marchés financiers ont précédé le mouvement. C'est un peu normal puisque leur rôle est d'anticiper. Et, malgré quelques secousses épisodiques, le constat est sans ambiguïté. Les valeurs technologiques liées à Internet ont connu une progression inexorable. Ainsi, la capitalisation boursière du fabricant de routeurs Cisco a approché les 500 milliards de dollars pour dépasser celle de Microsoft longtemps leader incontesté du Nasdaq. Il est clair que la Bourse s'attend à des bouleversements profonds. Mieux, elle les favorise, car en poussant les cours de certaines entreprises à la hausse et ceux d'autres entreprises à la baisse, elle donne aux premières les moyens de financer l'acquisition des secondes (comme lors du rachat par AOL du géant des médias Time-Warner). En effet, les transactions étant financées par échange de titres, le rapport des cours s'avère déterminant. Pour comprendre ce qui excite tant les investisseurs, il est bon de rappeler quelques grandes tendances.

L'essor inexorable d'Internet

En 1995 les experts prévoyaient que le nombre d'Internautes atteindrait les 35 millions en 1998. A cette date, ils étaient en fait près de 100 millions. En l'an 2000, leur nombre dépassera les 300 millions. Près de la moitié des foyers américains sont aujourd'hui connectés. Internet est en train de remplacer la télévision. Parallèlement, le nombre de sites double chaque année. Avant la fin de l'année, plus de 50 % des entreprises seront en mesure d'effectuer des transactions commerciales en ligne contre moins d'un quart en 1998. Selon les analystes du secteur, le volume des données circulant sur le réseau pourrait être multiplié par 100 en l'espace de deux ans. En 1997, ces analystes prévoyaient un volume de transactions en ligne de 7 milliards de dollars en l'an 2000. Ce chiffre était dépassé de 50 % dès 1998. Il atteignait les 30 milliards en 1999. Pour 2003, Forrester Research avance un chiffre de 1300 milliards pour l'ensemble du commerce électronique. L'Europe commence à combler son retard. Selon une étude de Gémini Consulting, le nombre d'Internautes atteindra les 80 millions avant 2002 contre 30 millions fin 1998. Les transactions en ligne pourraient alors représenter 500 milliards d'Euro soit environ 6 % du PIB. Le développement d'Internet entraînerait la création de 500 000 emplois. En 1999, les technologies de l'information ont contribué pour 35 % à la croissance du PIB des États-Unis.

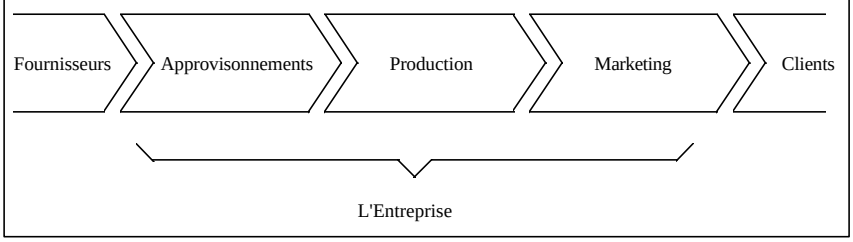
Fichier généré pour Visiteur (), le 31/05/2021

L'impact sur les entreprises

Ces chiffres laissent entrevoir des mutations extrêmement profondes. En tous cas, l'avènement d'Internet ne sera pas sans conséquences sur les entreprises. C'est ce que suspectent les investisseurs. Et c'est ce qui explique la flambée actuelle des valeurs dites de la Nouvelle Économie. Pour Andy Grove, le patron d'Intel, toutes les entreprises seront bientôt des valeurs Internet ou elles n'existeront plus, car Internet est en train de redistribuer les cartes. Sa montée en puissance oblige les entreprises à réviser leurs modes de fonctionnement et à redéfinir les relations économiques entre toutes les parties prenantes, des clients aux fournisseurs, sans oublier les salariés et les actionnaires. En effet, l'utilisation d'Internet favorise une circulation parfaite de l'information selon le principe de connectivité globale : l'accès de tous, de n'importe où, vers n'importe qui, à n'importe quel moment. Cette tendance ne peut aller qu'en se renforçant avec les progrès de l'informatique et la baisse du coût de traitement et de stockage de l'information. En fait, la Nouvelle Économie est synonyme d'économie de l'information.

En raison de cette connectivité croissante, les entreprises commencent à changer leur approche de la relation client (customer relationship management), leur organisation interne, leurs modes de production, les relations qu'elles entretiennent avec leurs fournisseurs. Bien que tous ces éléments forment un ensemble étroitement imbriqué, il paraît plus simple de les décomposer suivant la chaîne de valeur chère à Michael Porter.

La chaîne de valeur



L'entreprise et ses fournisseurs

Pour obtenir certains inputs (matières premières, pièces détachées, prestations de services) l'entreprise doit faire appel à des partenaires externes. Deux problèmes se posent alors :

• Où trouver les approvisionnements les moins chers ?

• Comment effectuer ces transactions d'une façon efficace ?

Dans les deux cas, l'efficacité économique se ramène à une gestion de l'information. Afin de s'assurer d'un approvisionnement au moindre coût, l'entreprise doit maintenir une veille attentive du marché des inputs. D'autant plus que ses besoins évoluent rapidement. Pour cela, elle dispose d'un service des achats chargé du suivi des fournisseurs ainsi que de la gestion à proprement parler des commandes.

Obtenir les approvisionnements les moins chers

En raison des coûts d'information (search costs), il est rare que l'entreprise obtienne toujours le meilleur prix, surtout lorsque les fournisseurs sont nombreux et dispersés géographiquement (en particulier lorsqu'ils sont situés à l'étranger). Or Internet permet d'agir directement sur les prix d'achats. En effet, l'information peut être rassemblée à peu de frais de façon automatisée. Ainsi, la recherche des fournisseurs les moins chers est désormais facilitée par les moteurs de recherche dont la puissance va encore s'améliorer grâce au standard XML (extensible markup language). En ce sens, une étude du MIT montre que les prix obtenus sur Internet sont de 8 % à 12 % moins chers que ceux pratiqués off-line (par les canaux traditionnels). De plus, les acheteurs sont en mesure d'obtenir de meilleurs prix en faisant jouer la concurrence entre fournisseurs. Ce qui revenait trop cher pour cause de temps perdu (en négociations laborieuses) est désormais possible par l'intermédiaire des marchés électroniques. Dans beaucoup de cas, les enchères (auctions) constituent le moyen le plus efficace d'allouer des ressources. Dans le marché de concurrence pure et parfaite de Walras, c'est la main invisible du commissaire priseur qui est à l'oeuvre. Avec des enchères classiques, le but est d'attirer l'acheteur le plus offrant (supposé aussi être celui pour lequel le bien a le plus de valeur). Dans le cas présent, il s'agit de sélectionner le vendeur dont le prix est le plus faible (qui serait idéalement le

Fichier généré pour Visiteur (), le 31/05/2021

producteur le plus efficace). Les rôles étant inversés, on parle de *reverse auctions*. A titre d'exemple, Ford a mis en place la plate-forme AutoXchange destinée à affecter près de 90 milliards de dollars d'approvisionnements. Relié par Internet à ses 30 000 fournisseurs, le constructeur américain espère ainsi réaliser des économies d'environ 8 milliards de dollars par an. D'autres marchés électroniques sont gérés par des sociétés indépendantes. Dans le cas de e-Steel, de PlasticsNet.com, ou de E-Chemicals, l'objectif est de pourvoir les entreprises en acier, en matières plastiques ou en produits chimiques. En favorisant la rencontre des offres et des demandes les plus compétitives, les promoteurs de ces marchés affirment pouvoir apporter des gains aux vendeurs et des économies aux acheteurs de l'ordre de 20 % à 25 %.

Gestion efficace du processus d'achats

A quoi sert-il d'obtenir les meilleurs prix, si la gestion des achats n'est pas efficace ? Or, justement, les procédures d'achat traditionnelles présentent des inefficacités notables. Une petite erreur, une imprécision ou même une légère omission de la part de l'acheteur rend souvent impossible l'exécution de la commande. Le fournisseur doit alors recontacter son client afin d'obtenir les informations nécessaires. Cette démarche représente du temps perdu et donc des coûts inutiles. Avec l'emploi de procédures manuelles, les erreurs peuvent également venir du vendeur. Une mauvaise transcription de la commande entraînera, par exemple, une livraison inadéquate, d'où des retards, parfois coûteux, pour chacune des parties. Enfin, le fournisseur peut se trouver en rupture de stocks. L'acheteur dispose alors de moins de temps pour trouver une solution alternative. Pour contrer ces inefficacités, les entreprises ont déjà développé depuis la fin des années 60 l'EDI (electronic data interchange). Ce système consiste à faire transiter les flux de commandes entre entreprises sur un support électronique. Les erreurs de transmission sont éliminées et la communication se trouve accélérée. Mais une caractéristique importante de l'EDI est d'utiliser des réseaux privés et des protocoles de communication spécifiques. L'EDI implique ainsi des infrastructures coûteuses. C'est pourquoi le système a longtemps été réservé aux principaux fournisseurs de l'entreprise. En effet, les coûts associés ne seront rentabilisés qu'avec un volume de commandes relativement important.

Avec Internet, quelle que soit leur taille, les entreprises peuvent profiter d'une infrastructure déjà existante et se connecter sans avoir à effectuer d'investissements lourds et coûteux. En particulier, le réseau mis en place par l'entreprise sera capable d'accueillir de nouveaux partenaires sans difficulté. L'entreprise gagne alors en efficacité. Les commandes sont saisies une seule fois. A la limite, le système informatique garde en mémoire les données précédentes. Généralement, peu de champs sont modifiés. Le logiciel, s'il a été bien programmé, signale les incohérences ou les erreurs éventuelles. Même si aucun système n'est parfait, les erreurs peuvent être considérablement réduites. De plus, l'accès à l'information en temps réel, en l'occurrence aux stocks des fournisseurs, permet de connaître leur véritable disponibilité. Les commandes sont alors sûres d'être livrées (en tout cas dans les délais normaux). Le risque de se heurter à une rupture de stocks disparaît.

Le processus de production dans l'entreprise

Gérer efficacement ses ressources constitue l'un des enjeux principaux de l'entreprise. Pour cela, il lui faut coordonner au mieux ses différentes activités de production et veiller, entre autres, à une bonne circulation des flux physiques (ressources matérielles). Ceci apparaît d'autant plus complexe que la production se trouve répartie entre des entités indépendantes. Typiquement, trois problèmes connexes se posent :

• Comment gérer les flux physiques liés à la production ?

• Comment coordonner les différents processus de production ?

• Faut-il internaliser ou externaliser la production (faire ou faire-faire) ?

Gestion des flux physiques

Les entreprises sont sensibilisées de longue date à la logistique des flux physiques. Depuis quelque temps, des logiciels spécialisés appelés ERP (enterprise resource planning), comme par exemple SAP/R3, les aident à gérer ces flux. Toutefois, il faut souligner que ces systèmes optimisent essentiellement la gestion des flux internes à l'entreprise. Par conséquent, ils sont plutôt adaptés aux groupes relativement intégrés et faisant peu appel à des moyens externes. En fait, les problèmes les plus ardus se situent au niveau de l'interface avec le monde extérieur. Dans le modèle de production classique, l'entreprise produit sans connaître exactement l'état de la demande. D'où le risque d'une production excessive. Dans ce cas, elle se retrouve avec des stocks pléthoriques. Il s'agit alors d'entretenir ces stocks (coûts de stockage) et

Fichier généré pour Visiteur (), le 31/05/2021

dans le pire des cas de les mettre au rebut (pertes sèches). Par exemple, les constructeurs automobiles fabriquent, expédient chez un concessionnaire, puis attendent le client. Si ce dernier ne vient pas, il faut lui offrir des rabais (occasionnant parfois une vente à perte). Dans la grande distribution, les produits difficiles à écouler sont placés aux meilleurs endroits (d'où des coûts d'opportunité puisqu'on aurait pu mettre des choses plus intéressantes à la place). Ne contrôlant parfaitement ni ses cadences de production (ex-ante), ni ses délais d'approvisionnement, l'entreprise entretient aussi des stocks de matières premières (dits de précaution) destinés à prévenir une rupture d'approvisionnement ou à faire face à un pic de production en cas de demande plus forte que prévue.

En étant connecté grâce à Internet, à la fois en amont et en aval, les entreprises disposent à présent d'une meilleure maîtrise du processus global de production. Ainsi, Enron, le premier producteur d'énergie aux États-Unis, accède aux dernières informations concernant la consommation de ses clients puis les croise avec diverses prévisions météorologiques, également disponibles en ligne, pour augmenter ou réduire la production de ses centrales thermiques. Le processus de production est ajusté avec précision suivant l'état réel de la demande. De même, les informations remontant directement des distributeurs permettent à Apple de connaître avec une assez bonne précision la demande concernant ses différents produits. L'entreprise modifie alors la cadence de ses chaînes de montage pour sortir plus d'un certain modèle et moins d'un autre modèle. Pour les constructeurs automobiles, l'idéal est de se caler sur les achats effectifs. Ils n'y parviendront probablement jamais. Mais déjà, le reporting des ventes en temps réel, grâce à Internet, permet d'affiner leurs prévisions de ventes et de réduire ainsi leurs stocks. En particulier, les constructeurs peuvent décider de suspendre temporairement la fabrication d'un certain modèle afin de basculer la production vers un modèle plus demandé.

Coordination des différents processus de production

Coordonner les processus internes et externes à l'entreprise représente un souci primordial pour l'ensemble des managers car il s'agit d'une source indiscutable de compétitivité. Les firmes japonaises sont réputées pour l'intégration des fournisseurs dans leurs chaînes de production. C'est même le fondement de leur réussite à l'exportation. Cependant, le cercle est généralement limité aux fournisseurs principaux, appartenant par exemple au même Keiretsu, car l'intégration s'appuie sur des réseaux privatifs relativement onéreux. Matsushita n'est, par exemple, directement relié qu'à environ 900 sous-traitants. Grâce à l'infrastructure publique d'Internet, des fournisseurs de second ou de troisième rang (sous-traitant du sous-traitant) peuvent désormais rejoindre l'ensemble à peu de frais. Ainsi, Matsushita a annoncé son intention d'intégrer prochainement ses 3000 fournisseurs directs ou indirects. Il est désormais un fait avéré qu'Internet contribue à optimiser les processus de production dépassant des frontières juridiques de l'entreprise. Avec l'accès à une information précise et pertinente, en particulier non obsolète, la voie est ouverte vers une gestion efficace des flux physiques dont les premiers signes se manifestent dans la baisse des stocks. Selon une étude du *Department of Commerce*, à Washington, ce potentiel de réduction des stocks, toutes industries confondues, serait d'au-moins 20 à 25 %.

Le débat entre internaliser et externaliser

Il est rare que toute la valeur ajoutée soit produite au même endroit ou dans la même entreprise. Certaines sociétés fonctionnent mêmes comme des intégrateurs purs. Elles rassemblent des biens et des services produits par ailleurs pour vendre un service global à leurs clients. Pour quelle raison une entreprise choisit-elle d'externaliser sa production ? L'explication principale vient des économies d'échelle. Il s'agit des gains à produire en grandes quantités (afin de répartir des coûts fixes) ou sur de longues séries (afin de bénéficier de phénomènes d'apprentissage grâce auxquels plus l'entreprise produit, plus elle produit efficacement, ce qui fait baisser son coût moyen de production). Cependant l'externalisation entraîne des coûts de transaction (selon Coase et Williamson). En l'occurrence, il s'agit des problèmes liés à la coordination des processus de production. En effet, l'information circule mieux à l'intérieur d'une entreprise qu'entre plusieurs entreprises. La volonté de réduire les risques car l'incertitude venant d'un manque d'information décide dans ce cas l'entreprise à internaliser une partie de sa production. En général, on observe que les firmes externalisent les fonctions pour lesquelles il existe de fortes économies d'échelle ou celles pour lesquelles les coûts de transaction sont faibles (produits et services standardisés).

Or l'utilisation d'Internet a un impact sur les coûts de transaction. En effet, l'intégration des systèmes d'information permet de considérer un ensemble disparate d'entre-

Fichier généré pour Visiteur (), le 31/05/2021

prises comme si elles ne constituaient qu'une seule unité. Une qualité d'information comparable peut être obtenue. L'exemple le plus frappant est celui de Cisco. En aval, près de 85 % des ventes s'effectuent directement en ligne. En amont, la production est répartie sur 34 usines dont 2 seulement appartiennent à l'entreprise. Pourtant, l'ensemble fonctionne comme si toutes ces usines appartenaient à Cisco. L'information circule via Internet. Les fournisseurs connaissent le carnet de commandes de Cisco qui connaît le niveau des stocks de ses fournisseurs, qui eux-mêmes connaissent la production de leurs propres fournisseurs. Les stocks redondants (de sécurité) sont ainsi éliminés puisque le risque lié à un manque d'information disparaît. D'où des économies importantes (coûts liés au financement des stocks, à la location des surfaces d'entreposage, aux détériorations éventuelles, aux pertes en cas de non-utilisation ou d'invendus). Selon Cisco, les économies apportées par une telle intégration avoisineraient les 550 millions de dollars par an. Avec de tels chiffres, on comprend que d'autres entreprises devraient bientôt s'y mettre. Les analystes s'attendent ainsi à une accélération de la désintégration verticale de pans entiers de l'économie suite à la baisse des coûts de transactions induite par Internet. Une telle tendance favoriserait l'émergence de nouveaux prestataires.

Les flux d'information de l'entreprise

Mise à part la circulation des flux physiques, l'entreprise est structurée autour de l'échange d'information. Une organisation efficace de ces flux d'information est d'ailleurs indispensable. La meilleure preuve ? Historiquement, les très grandes entreprises ne sont apparues que lorsque les moyens de communication comme le chemin de fer et le télégraphe, puis le téléphone, ont permis de coordonner des activités délocalisées. La question fondamentale est donc de savoir :

• Comment favoriser la circulation de l'information dans l'entreprise ?

Le rôle critique de l'information peut être mis en évidence à travers les inconvénients qu'entraîne une entrave à sa circulation. L'attente d'un accord ou d'une confirmation est un exemple courant d'inefficacité économique. Un contrat commercial peut ainsi être mis en veilleuse en attendant l'approbation d'un superviseur. Le client peut décider d'aller voir ailleurs si sa demande de prêt prend trop de temps à être approuvée (dans les banques la décision est prise par un comité de crédit). C'est alors une perte directe pour le vendeur. Un industriel touché par un sinistre doit aussi attendre que les vérifications (acquisition d'information) soient effectuées par son assureur avant d'entreprendre les réparations. C'est donc du temps perdu avant de faire redémarrer ses affaires. Or, le fondement de plusieurs secteurs comme la banque, l'assurance et le conseil, qui représentent une grande partie des activités tertiaires, repose essentiellement sur le traitement de l'information. Par exemple, une société d'assurance-vie a pour fonction d'évaluer le risque ex ante (l'information est la probabilité de décès) puis de constater ex post sa réalisation (l'information est l'occurrence ou non du décès) afin d'indemniser l'assuré (l'information est l'ordre de virement transmis à la banque). C'est la raison pour laquelle les sociétés de ces secteurs consacrent de très gros budgets à leurs systèmes d'information.

Parmi les méthodes primitives favorisant la circulation de l'information, on trouve le panneau d'affichage (bulletin board). Les entreprises japonaises l'ont sensiblement amélioré avec le système kanban dans lequel des fiches d'information circulent le long de la chaîne de production afin de signaler d'éventuels dysfonctionnements. Puis sont apparus les *groupware* comme Lotus Notes, très utilisé dans les cabinets de conseil. Il s'agit de logiciels de communication spécialisés permettant à plusieurs personnes éloignées de travailler sur des projets communs. L'inconvénient de ces *groupware* est de présenter un coût de fonctionnement élevé (une licence par utilisateur). D'autre part, il est nécessaire que chaque participant soit équipé en préalable à toute collaboration. Il n'est donc indiqué que pour des équipes relativement stables ou générant une forte valeur ajoutée.

Avec Internet, les avantages du *groupware* sont mis à la portée de tous les salariés (par exemple le courrier électronique). Quant aux postes de travail, il suffit qu'ils soient équipés d'un simple logiciel de navigation comme Netscape ou Explorer. Parmi les nombreuses conséquences positives, on peut citer le raccourcissement des cycles de conception des produits. Dans le cadre du développement de ses turbines, General Electric recourt systématiquement au forum de discussion qui apparaît comme la version hi-tech des cercles de qualité japonais. Comme avec la traditionnelle boîte à idées, les problèmes sont identifiés plus rapidement. L'information circule. Elle s'enrichit aussi des observations des membres de toute l'équipe. Grâce à ce fonctionnement en réseau intranet, qui cons-

Fichier généré pour Visiteur (), le 31/05/2021

titue un circuit privé utilisant l'infrastructure publique d'Internet, GE estime avoir accéléré la phase de conception de ses produits pour en réduire la durée de moitié. Global par définition, Internet permet sans aucune difficulté de rassembler de vastes équipes dispersées à travers le monde. L'exemple le plus intéressant est sûrement la façon dont s'est développé Linux, le système d'exploitation ouvert concurrent de Microsoft. En effet, une fois le noyau élaboré, puis posté sur le Net, des milliers de développeurs qui ne se connaissaient pas auparavant ont travaillé sur le logiciel et l'ont amélioré, comme s'ils faisaient partie d'une même entreprise (concurrente de Microsoft). Plus généralement, avec une circulation de l'information allant en s'accélérant, il faut s'attendre à voir les entreprises alléger leur structure hiérarchique dans la mesure où les niveaux intermédiaires censés traditionnellement filtrer l'information (l'interpréter et la transmettre) vont perdre leur raison d'être.

L'entreprise par rapport à ses clients

Depuis l'antiquité, le client a toujours été la finalité, d'abord du marchand puis de l'entreprise. La démarche commerciale s'est alors bâtie sur une chaîne classique : approvisionnement, vente directe ou démarchage et fidélisation des clients. Le marketing, au cours des années 60, est venu optimiser cette chaîne en permettant de mieux appréhender le comportement du consommateur et en définissant les moyens à mettre en œuvre afin de l'attirer. Les questions principales ont été :

• Comment adresser les bons messages ?
• Comment définir l'offre la mieux adaptée ?
• Comment gérer efficacement le processus de vente ?
• Comment fidéliser le client ?

Comment adresser les bons messages aux clients potentiels ?

En matière de publicité, il existe traditionnellement un compromis entre personnaliser le message et atteindre le plus grand nombre, *reach and richness*. La télévision permet

Fichier généré pour Visiteur (), le 31/05/2021

ainsi d'accéder à un grand nombre de foyers. Mais parallèlement tous les foyers reçoivent le même message. Avec Internet, apparaît la possibilité de moduler le message en fonction du client visé. Par exemple, Yahoo! ne place ses bannières publicitaires qu'à des endroits précis. Une promotion pour un tour opérateur apparaîtra dans la rubrique voyages, une publicité pour un courtier en ligne accompagnera la page finance. Mieux, en plaçant des *cookies* (petits fichiers d'identification) directement sur le poste des visiteurs, les sites connaissent plus précisément les habitudes des Internautes. D'ici à ce qu'ils reconnaissent et adaptent l'écran et son contenu à chaque personne, il n'y a qu'un petit pas.

Comment définir l'offre la mieux adaptée ?

Pour formuler des offres ciblées, le marketing a développé des techniques comme le *Data Mining*. La première étape consiste à rassembler le maximum d'informations sur les clients afin de cerner leurs attentes et pouvoir ainsi adapter l'offre en fonction de la valeur attribuée par le client au produit. La deuxième étape consiste à isoler des segments homogènes afin de communiquer plus efficacement avec chacun d'eux. Les distributeurs obtiennent habituellement cette segmentation grâce aux informations recueillies à partir des cartes de fidélité de leurs clients. Les promotions sont alors adaptées à la population de chaque segment. La limite de cette approche est de ne pas être instantanée. L'offre n'intervient que périodiquement et se trouve déconnectée temporellement et spatialement de l'acte d'achat. Or Internet favorise cette simultanéité. L'offre est adaptée et formulée au moment où le client fait son choix. Par exemple, Compaq adapte la présentation de l'écran (en fait le menu proposé) en fonction du mode d'accès à son site commercial (individuel, grand compte, PME). Son grand concurrent Dell, pionnier de la vente en direct d'ordinateurs personnels, permet au client de configurer sa machine selon ses souhaits parmi des milliers de possibilités. Le produit est ainsi entièrement adapté à ses besoins. Chez Macy's, la grande chaîne de distribution américaine, les informations sur chaque client sont conservées en mémoire afin de pouvoir ensuite lui faire des suggestions très ciblées comme d'offrir un bouquet pour l'anniversaire de son conjoint. Le profil général et les achat précédents interviennent pour déterminer une gamme de prix ou un niveau de qualité. En effet, il ne s'agit pas de proposer un produit onéreux à un client au budget limité, ni de proposer un premier prix à un client soucieux de la qualité de ses achats. Enfin, mentionnons le cas de Charles Schwab. Ce courtier en valeur mobilière installé à Wall Street ne se contente pas de proposer des conseils valables pour tous les investisseurs. Les propositions sont adaptées au portefeuille et au profil de chaque client. Par exemple, si ce client a vendu ses valeurs technologiques, le conseil pourra être de suggérer le moment de revenir sur ces valeurs et d'indiquer une liste de valeurs recommandées qui sera naturellement choisie en fonction de l'investisseur et de ses disponibilités immédiates.

Comment gérer efficacement le processus de vente ?

En matière de gestion du processus de vente, un premier pas est venu de ce qu'on appelle l'automatisation des forces de vente. Le principe consiste à équiper les agents commerciaux d'outils perfectionnés leur permettant d'ajuster leurs propositions en temps réel. Chez Elf-Antar, par exemple, les commerciaux disposent de tablettes graphiques, stylets, téléphones mobiles et imprimantes. Ils sont ainsi capables de modifier immédiatement le contrat devant le client en fonction des contraintes de ce dernier. Nul besoin de revenir au bureau après une visite si ce n'est pour ramener un contrat signé. A présent l'information du client se fait par des programmes interactifs en ligne incluant souvent de la vidéo. Le client peut même se renseigner par lui-même, effectuer un choix préliminaire, éliminer certaines options. Le vendeur n'est pas pour autant écarté. Simplement son rôle change. Ainsi lorsque des bornes Internet avec écrans tactiles sont installées chez un concessionnaire automobile, le client se débrouille initialement tout seul. Le vendeur n'intervient que dans la phase finale pour apporter des informations précises ou pour rassurer l'acheteur sur quelques points délicats. Les coûts liés à l'entretien de la force de vente sont alors réduits. De plus, on constate que les intentions d'achat sont davantage transformées en ventes effectives. Plus exactement, à chaque fois qu'un vendeur est sollicité, la probabilité de conclure une vente est multipliée par 2.

Comment fidéliser le client ?

Parmi les méthodes classiques de fidélisation de la clientèle, on trouve les programmes de free-miles offerts par les compagnies aériennes ou des promotions réservées aux meilleurs clients dans les grands hôtels. Internet ouvre de nouvelles possibilités. Par exemple, offrir gratuitement des services qui ne coûtent pratiquement rien à produire mais présentent beaucoup de valeur pour le client et assurent par conséquent sa fidélité. Ainsi, UPS et

Fichier généré pour Visiteur (), le 31/05/2021

FedEx permettent à leurs clients de suivre le trajet de leurs colis en se connectant directement sur le serveur de l'entreprise et en indiquant leur numéro d'expédition. Entièrement informatisé, ce service a très vite été amorti et contribue incontestablement à la satisfaction des clients. Un autre exemple est celui de Logos, une société italienne de traduction en ligne. L'entreprise dispose d'un dictionnaire centralisé enrichi chaque jour de plusieurs centaines de nouveaux termes, d'où un travail plus efficace et un partage des savoirs fondé sur la circulation de l'information. Ce dictionnaire est accessible librement à tous les clients qui sont aussi de plus en plus nombreux à solliciter des traductions complètes qui, elles, sont payantes. Enfin, certains ont compris que le nombre croissant d'Internautes allait faire naître des communautés virtuelles attachées autant à la qualité intrinsèque des services consommés qu'aux attributs des autres consommateurs de ces services (comme le besoin d'identification auquel fait déjà appel le marketing des produits de luxe). Ainsi, l'idée d'Amazon.com ne consiste pas seulement à vendre des livres en ligne à un prix cassé et avec un choix inégalé en raison de la déconnexion du catalogue des stocks physiques. Son originalité a consisté à instaurer un esprit de communauté qui se renforce par la possibilité d'échanger des opinions sur un ouvrage ou de connaître ce que lisent également ceux qui l'ont commandé.

Conclusion

Malgré la croissance phénoménale que connaît Internet, beaucoup d'entreprises ne semblent pas avoir pris la véritable mesure des enjeux. Internet n'est pas un nouveau moyen de distraction mais est susceptible de redéfinir toute la façon de produire, de vendre et de travailler. C'est pourquoi on peut parler d'une véritable révolution. Pour les entreprises, les risques à prendre du retard sont considérables. En effet, tout laisse penser que celles qui auront manqué leur entrée dans l'ère du commerce électronique se retrouveront totalement court-circuitées puisque situées hors du champ d'atteinte des consommateurs en ligne.

Désormais, l'accès au client est possible sans passer par des intermédiaires. L'inquiétude commence d'ailleurs à gagner certaines professions. Que deviendront, par exemple, les agence de voyages lorsque la plupart des billets seront réservés en ligne ? Le fonctionnement des organisations va également subir des changements profonds. La géographie (proximité physique) n'apparaît plus comme une contrainte. Les lignes fonctionnelles devraient se renforcer et favoriser une structuration par projets indépendante de la localisation. Certains gourous vont jusqu'à prédire l'éclatement des entreprises et l'émergence d'équipes virtuelles. Dans le domaine de la production, en tout cas, la coordination des processus par le biais d'Internet fait de l'entreprise virtuelle une réalité présente. Ce n'est pas une surprise si l'externalisation (contract manufacturing) se développe à grande vitesse. En réduisant les coûts de transaction, Internet abaisse la taille critique pour être compétitif. De nouveaux acteurs peuvent ainsi prendre un rôle qu'ils n'auraient pu tenir avant.

Globalement, l'économie devrait bénéficier de ces changements. En effet, ils vont dans le sens d'une plus grande efficacité. A un niveau macro-économique, les États-Unis enregistrent déjà des taux de croissance exceptionnels (5,4 % et 7,3 % sur les deux derniers trimestres). Naturellement, comme dans toute révolution, il y aura des gagnants mais aussi des laissés pour compte...

G. C. - P.N.

Sources utilisées

Les informations ont été obtenues directement auprès des entreprises citées (documents de presse consultables sur site Web) ou par des sources secondaires (*CNNfn, Business Week, The Economist, Business 2.0, The Standard).* Parmi les ouvrages et articles publiés, les suivants nous ont parus les plus intéressants.

- Thomas Siebel et Pat House, *Cyber Rules : Strategies for Excelling at E-Business*, Currency/Doubleday, 1999.
- Donald Tapscott, *Creating Value in the Network Economy*, Havard Business School Press, 1999.
- Hal Varian et Carl Shapiro, *Information Rules*, Havard Business School Press, 1999.
- "Internet Economics : A thinker's guide", *The Economist*, Avril 2000.
- "The Net Imperative", *The Economist*, Juin 1999.
- "How to be perfect", *The Economist*, Février 2000.
- Michael Smith, Joseph Bailey et Eric Brynjolfsson, "Understanding Digital Markets", Document MIT, Septembre 1999.
- Bill Sahlman, "The New Economy is stronger than you think", *Havard Business Review*, Novembre 1999.
- Andersen Consulting, "Five Rules of the e-Economy", 1999.
- Booz-Allen&Hamilton, "E-Business Today, Big business tomorrow", 2000.
- Oracle Corporation, *Internet : White Paper*, 1999.
- U.S. Department of Commerce, "The Emerging Digital Economy II", Juin 1999.

Fichier généré pour Visiteur (), le 31/05/2021