

RÉFLEXION STRATÉGIQUE QUANT À LA MISE EN PLACE D'UN PROJET E-BUSINESS

REMARQUES PRÉLIMINAIRES

Ces questions ont un **double objectif**.

D'une part, mieux cerner les tenants et aboutissants de votre projet e-business, en vue de vous apporter **un support adéquat** pour sa mise en place.

D'autre part, vous aider à évaluer **votre niveau de préparation** à la mise en route du projet. Vous trouverez en effet ci-dessous une synthèse des principales questions que doit se poser tout manager désireux d'adopter l'e-business dans son entreprise.

Pour des éclaircissements ou renseignements complémentaires au sujet des thèmes abordés dans le formulaire, il est fortement conseillé de se reporter au **Guide interactif de l'e-business** de l'AWT(*).

(*) L'Agence Wallonne des Télécommunications a pour mission fondamentale de promouvoir l'accès universel aux technologies de l'information et de la communication et d'inciter à l'usage généralisé de celles-ci.

I. ASPECTS STRATÉGIQUES DU PROJET

1. Type de projet

En fonction du type et de la cible des échanges d'informations, votre projet peut être de type « business to business », de type « business to consumer » ou de type « services d'intermédiation ».

Le **business to business** (B to B) concerne l'utilisation de supports électroniques pour tout ou partie des échanges d'informations de votre entreprise avec d'autres **entreprises** : fournisseurs, sous-traitants, clients, prestataires de services, organismes financiers, ... (exemples : automatisation des processus de commande et facturation entre entreprises, système de partage de capacités de production, ...).

Le **business to consumer** (B to C) concerne l'utilisation de supports électroniques pour tout ou partie des relations commerciales entre une entreprise et les **particuliers** (exemples : vente en ligne de produits domestiques, logiciels, produits-cadeaux, réservation de billets, ...).

Bien entendu, il est possible que votre projet concerne les **deux types de public-cible**. Ce sera par exemple le cas pour un grossiste, qui vend à la fois à des sociétés et à des particuliers.

Les **services d'intermédiation** sont des services de courtage à vocation commerciale, proposés via Internet et à destination des entreprises ou des particuliers. Il s'agit par exemple de bourses virtuelles, de services de groupage d'offres et/ou de demandes, de services de recrutement de personnel, de places de marché virtuelles,

2. Positionnement stratégique

Pour être pleinement profitable, votre projet e-business doit s'inscrire dans une **stratégie globale** de développement de votre entreprise, tant au plan commercial qu'au plan technique. Par exemple, votre projet peut constituer une étape dans une démarche générale de réduction de coût, de fidélisation de la clientèle, de modernisation de l'outil de production, ou encore de conquête de nouveaux marchés.

De même, votre projet peut être la **première étape** de la mise en oeuvre d'un plan de développement e-business plus ambitieux. Par exemple, si votre

projet consiste initialement à développer un site de gestion des transactions commerciales et financières avec des entreprises clientes, il se peut que vous envisagiez, à terme, de répercuter ces transactions dans l'ensemble de votre gestion interne (comptabilité, gestion des stocks, planning de production, ...) et même sur les approvisionnements auprès de vos fournisseurs.

II. RETOMBÉES DU PROJET : BESOINS ET OPPORTUNITÉS

Idéalement, votre projet doit générer une création de valeurs nettes pour l'entreprise, pour ses clients, pour son personnel et pour ses partenaires.

1. Avantages pour l'entreprise

Ces avantages dépendent directement du type de projet envisagé. Par exemple, il peut s'agir de :

- ⇒ diminuer les coûts de passage des commandes
- ⇒ diminuer les coûts administratifs internes
- ⇒ réduire les délais d'exécution des échanges
- ⇒ rentabiliser des capacités de production inutilisées
- ⇒ augmenter le chiffre d'affaires
- ⇒ augmenter la fidélité des clients
- ⇒ conquérir de nouveaux marchés
- ⇒ réduire l'intensité concurrentielle et éviter un écrasement des marges bénéficiaires, ...

2. Avantages pour les clients

Selon la cible (professionnels ou particuliers) et la nature du projet (vente en ligne, partage de ressources, ...), vos clients peuvent tirer des avantages substantiels de la mise en œuvre de votre projet.

Par exemple, ces avantages peuvent être :

- ⇒ diminution des coûts de passage des commandes
- ⇒ diminution des coûts administratifs internes (entreprises)
- ⇒ meilleur service (disponibilité, flexibilité, personnalisation, ...)
- ⇒ meilleurs prix
- ⇒ réduction des stocks de matières premières, des encours de production et des encours financiers, grâce à une gestion logistique en flux tendus entre entreprises

- ⇒ meilleur accès aux informations relatives à l'offre de biens et services (prix, qualité, quantités, ...), etc.

3. Avantages pour le personnel

La mise en œuvre d'un projet e-business requiert une adhésion du personnel. La motivation de ce dernier peut, par exemple, résulter des facteurs suivants :

- ⇒ perspectives de consolidation ou de croissance des activités de l'entreprise
- ⇒ acquisition de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences
- ⇒ amélioration des conditions de travail, ...

4. Avantages pour les partenaires

Si votre projet implique un partenariat avec d'autres entreprises (par exemple, un projet de partage de ressources), ces dernières doivent en retirer des avantages.

Par exemple, il peut s'agir :

- ⇒ d'augmenter le chiffre d'affaires
- ⇒ de réduire l'intensité concurrentielle,
- ⇒ de s'ouvrir à des marchés à l'exportation ou à de nouveaux segments de marché
- ⇒ de développer des connaissances et compétences
- ⇒ de partager la charge d'investissements techniques ou commerciaux, ...

III. IMPACTS ORGANISATIONNELS ET TECHNIQUES DU PROJET

1. Impacts organisationnels

Un projet e-business implique en général une automatisation de certaines tâches internes et/ou liées à la communication avec les tiers (clients, fournisseurs, partenaires financiers, ...).

La rentabilité de la solution e-business nécessite notamment la suppression de toutes les tâches et processus de travail redondants (vérifications et encodages de données, transferts d'informations entre services, ...).

Il peut en résulter une réorganisation des méthodes de travail au sein de l'entreprise et d'importantes évolutions des activités.

Il peut, par exemple, s'agir :

- ⇒ de l'apparition de tâches nouvelles, notamment liées à la gestion des nouveaux systèmes informatiques : gestion du réseau local, maintenance du site d'e-business, gestion de la sécurité, ...
- ⇒ de la disparition de fonctions, notamment celles liées aux tâches administratives : gestion des commandes, des factures, ...
- ⇒ de modifications du contenu de certaines fonctions, par exemple celles des agents commerciaux (en raison des contacts directs des clients avec le site d'e-business)
- ⇒ de modifications dans l'ordre d'exécution des activités.

Pour de plus amples informations à ce sujet, il est vivement conseillé de se reporter au **Guide interactif de l'e-business de l'AWT**.

2. Impacts logistiques

Un projet e-business, surtout s'il est orienté vers la vente en ligne, est susceptible de générer des impacts logistiques non négligeables. Par exemple, un projet de vente en ligne B to C doit tenir compte des contraintes qu'il implique, d'une part, en termes de livraisons et, d'autre part, en termes d'approvisionnement (surtout s'il s'agit de biens physiques). Ou encore, un projet B to B d'automatisation des procédures de commande peut ouvrir des opportunités en termes de gestion logistique en flux tendus.

Décrivez brièvement les principaux impacts du projet en termes de réorganisation de la logistique (approvisionnement, distribution) pour votre entreprise.

3. Impacts techniques

Du point de vue de l'entreprise, la prise en compte des impacts techniques d'un projet e-business recouvre deux questions fondamentales :

- ⇒ Quels investissements matériels et logiciels seront nécessaires pour mener le projet à bien ?
- ⇒ Comment évaluer ces investissements de manière à déboucher rapidement sur un cahier des charges et un business plan ?

Les impacts techniques concernent en fait deux problématiques complémentaires :

- ⇒ la réorganisation des systèmes d'informations au sein de votre entreprise
- ⇒ l'articulation des systèmes d'informations internes avec le site d'e-business (interfaçage).

Attention

L'interfaçage peut conduire à une refonte des systèmes informatiques existants, en particulier si l'on veut assurer une véritable intégration entre systèmes d'information.

Il s'agit donc de prendre en compte :

- ⇒ l'architecture informatique à mettre en place
- ⇒ l'organisation générale des systèmes d'informations au sein de votre entreprise après la mise en place de la solution e-business
- ⇒ les logiciels utilisés et les modes d'articulation entre ces derniers.

Sans aller aussi loin à ce stade du projet, il est souhaitable que vous ayez une première idée de ces impacts, qui peuvent s'avérer décisifs en termes de rentabilité du projet.

IV. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1. Mobilisation de compétences

Tout projet e-business implique la mise en œuvre de moyens humains et de compétences spécifiques : spécialistes techniques, managers de projet, spécialistes de l'organisation,.

Si votre entreprise ne dispose pas de ces moyens en interne, il s'agira soit de les acquérir, soit de sous-traiter tout ou partie des tâches liées à la réalisation de votre projet.

2. Formation du personnel

La mise en œuvre de votre projet est susceptible d'entraîner d'importantes modifications au niveau du contenu du travail de certains de vos collaborateurs. Il est très important que vous anticipiez ces changements, afin que les nouveaux systèmes techniques mis en place soient utilisés au mieux.

Pour une présentation détaillée des implications potentielles d'un projet e-business en termes de formation, veuillez vous reporter au **guide de l'e-business** de l'AWT.

Quels seront les impacts de votre projet sur les besoins en formation de votre personnel ? Précisez, pour les personnes concernées, le type de formation requise.

V. PROMOTION ET PUBLICITE DU PROJET

Selon ses objectifs, la réussite de votre projet peut nécessiter la mise en œuvre d'actions de promotion.

Par exemple, le succès d'un site de vente en ligne B to C dépend fortement de sa renommée auprès des consommateurs potentiels.