



***Introduction au guide
d'implantation de l'e-business
dans les PME
guide.awt.be***

Septembre 2001



www.awt.be

Le guide est introduit par une série de points traitant des sujets suivants :

1. L'e-business : un concept à géométrie variable
2. E-business et informatique
3. Cibles du guide
4. L'e-business : mise en œuvre spécifique et progressive
5. L'e-business : mythe ou réalité incontournable pour les PME ?
6. Se positionner par rapport à un projet e-business
7. Le passage à l'e-business : est-ce le moment opportun ?
8. Pourquoi un guide à l'intention des PME ?
9. Objectifs du guide
10. Un guide pour quels utilisateurs ?
11. Pourquoi un guide interactif disponible sur le Web ?
12. Quelle organisation du contenu du guide ?
13. Comment protéger la description d'un projet ?
14. Etat du guide et plan d'évolution
15. Les collaborations sont les bienvenues

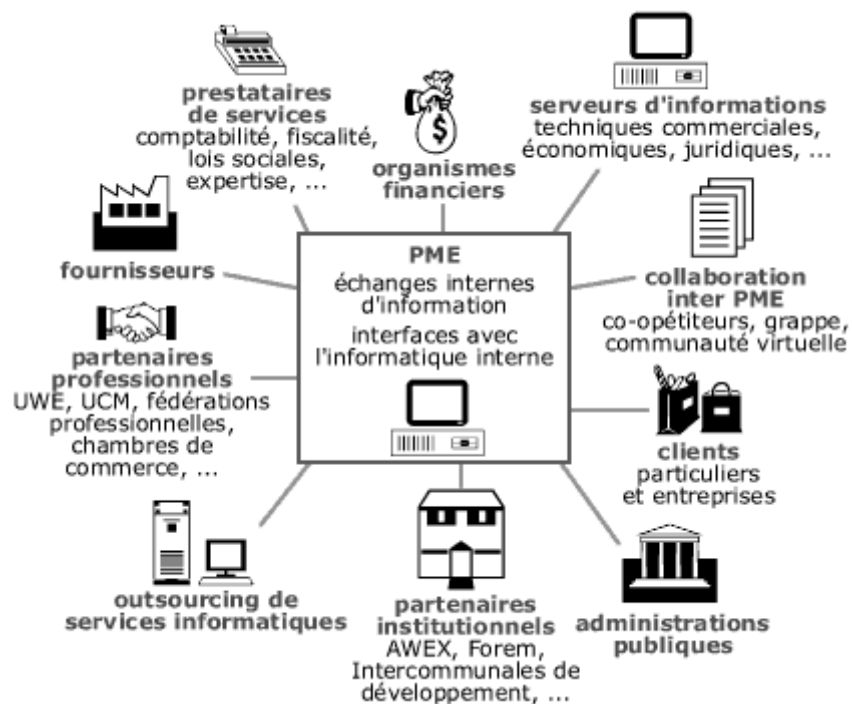
La forme choisie pour exposer ces points est directe, en accord avec celle du guide proprement dit. L'internaute est dès lors invité à les aborder sans autre préalable que celui de sa motivation. Nous l'en remercions.

1. L'e-business : un concept à géométrie variable

L'e-business est une expression passe-partout qui recouvre des situations très variables et hétérogènes.

Toutes ces situations ont cependant en commun un point essentiel : l'échange électronique d'informations par les réseaux de télécommunication entre une entreprise et les éléments de son environnement.

Le schéma ci-dessous illustre ces multiples relations de communication d'information d'une PME avec l'extérieur : échanges de documents, accès à des services, consultation de sources d'information,...



L'e-business désigne, selon l'expression utilisée dans le guide du commerce et des affaires électroniques du Québec, « l'amélioration et l'intégration par les réseaux des processus externes » de traitement de l'information d'une entreprise.

2. E-business et informatique

L'**informatique** dans une entreprise couvre **traditionnellement** les applications classiques des TIC relatives à des « processus internes » de traitement de l'information:

- Bureautique administrative ;
- Facturation, paiements, gestion comptable ;
- Gestion des commandes et des clients ;
- Gestion des réapprovisionnements et des fournisseurs ;
- Gestion des stocks ;
- Gestion de la production ;
- Calcul des salaires et traitements.

Avec l'usage croissant dans les PME des réseaux locaux, des systèmes de bases de données et des logiciels intégrés, l'informatique tend de plus en plus vers l'**automatisation** et l'**intégration** de ces processus internes de traitement de l'information.

Il est donc constructif de considérer l'**e-business** comme une **simple extension de l'informatique** :

- Dans son but premier, l'e-business concerne l'application des TIC, en particulier les réseaux de télécommunication, à l'**informatisation des processus externes** de traitement de l'information ; cette informatisation requiert généralement la création d'un site web proposant de riches possibilités d'interaction ;
- Dans un objectif second, il concerne l'**articulation** (souvent appelée **interfaçage**) avec les processus internes de traitement de l'information en vue de leur intégration.

L'intégration informatique de ces deux types de processus devrait conduire à ce que la mode, toujours plus éphémère des vocables nouveaux en informatique, désigne sous le nom d' « entreprises étendues » ou d' « entreprise virtuelle ».

Le développement d'un projet e-business doit donc s'inscrire dans une finalité **traditionnelle** analogue à celle de l'informatique classique :

- Réduction des coûts ;
- Gain de productivité ;
- Amélioration de la gestion ;
- Élargissement du marché et accroissement du chiffre d'affaires ;
- Augmentation de la rentabilité.

3. Cibles du guide

Il serait parfaitement illusoire d'imaginer qu'un guide de l'e-business puisse traiter de façon spécifique l'automatisation et l'intégration de chaque type de processus externe !

Le guide est limité aux cibles suivantes :

Pour les entreprises utilisatrices des TIC :

- **Application à la gestion des échanges électroniques avec d'autres entreprises**, ce que l'on appelle le Business to Business (B to B)
- **Application à la gestion des échanges électroniques avec les consommateurs particuliers**, ce que l'on appelle le Business to Consumer (B to C) ou commerce électronique

Pour les entreprises du secteur des TIC :

- Application des TIC au développement de **plate-forme d'intermédiation** technique (exemple plate-forme d'hébergement, de transformation de messages, de gestion de la sécurité,...) ou commerciale (place de marché virtuelle).

Pour chacune de ces cibles, le guide proposera une démarche générale basée sur une approche pratique, illustrée par de nombreux exemples.

4. L'e-business : mise en œuvre spécifique et progressive

Le schéma précédent illustre clairement le fait qu'il ne peut être question de mettre en œuvre **tout de suite, toutes** les modalités de l'e-business.

Les priorités d'une PME pour la réalisation de projets e-business vont dépendre de nombreux facteurs tels que, notamment :

- le poids de l'information dans la valeur ajoutée d'un produit ou d'un service ;
- le volume et la diversité des activités logistiques ;
- le montant des stocks ;
- l'importance des partenariats, de la sous-traitance et du volume des activités qui s'y rapportent ;
- la personnalisation du produit et l'intensité des relations avec les clients ;
- les possibilités de réduction des coûts administratifs ;
- les obligations et/ou les opportunités imposées et/ou offertes par les pouvoirs publics dans le domaine de l'e-gouvernement ;
- l'expérience TIC au sein de l'entreprise en ce compris la qualification du personnel ;
- etc.

5. L'e-business : mythe ou réalité incontournable pour les PME ?

Si l'e-business

- ne se réduit pas à une façade à la mode sous la forme d'un site carte de visite ;
- s'inscrit dans une stratégie réaliste ayant pour objectifs les gains de productivité, de compétitivité et de croissance ;
- repose sur des projets pour lesquels on a appréhendé judicieusement les opportunités à saisir, les déficiences à combler, les contraintes à prendre en compte et les ressources à mobiliser ;

alors l'e-business devient une réalité incontournable pour les PME, au même titre que pour les grandes entreprises.

En effet, l'e-business peut contribuer **directement** aux gains de productivité, de compétitivité et de croissance d'une PME par de nombreux moyens tels que :

- l'adaptation de la PME aux exigences des grands donneurs d'ordre qui imposent des transactions électroniques à leurs fournisseurs et sous-traitants ;
- la réduction des coûts de production, de mise à jour et de diffusion d'un catalogue électronique par rapport à un catalogue papier ;
- la possibilité d'enregistrer des commandes 24 heures sur 24 ;
- la réduction des délais d'approvisionnement ;
- l'élargissement potentiel du marché car n'étant plus limité à un espace géographique restreint ;
- les facilités accrues de recherche de fournisseurs, de recherche d'informations,...
- grâce à l'interactivité, la possibilité accrue de contacts avec les clients et fournisseurs ; ce qui peut conduire à une plus grande fidélisation ;
- de plus grandes perspectives de construction de partenariats grâce aux échanges électroniques d'information et de documents ainsi que grâce à l'exploitation commune de fichiers ;
- la réduction des stocks et des coûts de gestion en les faisant gérer à **distance** par les fournisseurs ;
- ...

6. Se positionner par rapport à un projet e-business

L'ampleur à donner à un projet e-business pour des entreprises utilisatrices des TIC va dépendre du positionnement actuel de celles-ci dans l'entreprise. Pour aider la PME à se situer sur ce plan, nous proposons, à des fins pédagogiques, de distinguer schématiquement trois situations de référence.

Situation A : la PME

- N'a pas de réseau local ;
- N'utilise pas de logiciel de gestion de base de données ;
- N'utilise pas le courrier électronique ;
- Emploie une personne familiarisée avec l'usage des TIC ;
- La direction n'est pas directement concernée par le rôle stratégique de l'e-business .

Dans ce cas, la priorité devrait être donnée :

- Au développement de l'informatique interne ;
- À l'acquisition d'une adresse e-mail et à l'utilisation **constructive** du courrier électronique dans les relations avec les clients et/ou les fournisseurs et/ou des entreprises partenaires ;
- A la construction éventuelle d'un site WEB de **présentation** de la PME avec possibilité d'interaction via le courrier électronique ;
- À l'engagement ou à la formation d'une personne-ressource pour positionner l'usage des TIC dans la PME ;
- A informer la direction sur l'importance stratégique de l'e-business.

Situation B : la PME

- A un réseau local ;
- Fait usage d'un logiciel de base de données ;
- Emploie une personne familiarisée avec l'usage des TIC ;
- Possède une adresse e-mail et fait un usage régulier du courrier électronique ;
- La direction est concernée par le rôle stratégique de l'e-business.

Dans ce cas la PME réunit les conditions pour démarrer un projet e-business. Celui-ci pourrait être conçu en deux phases :

- La première, porterait sur l'informatisation du ou des processus externe(s) concerné(s) par le projet, ainsi que sur l'analyse des impacts organisationnels de cette automatisation ;
- La seconde phase concernerait l'adaptation des processus internes informatisés et leur intégration avec les processus externes.

Situation C : la PME

- **A informatisé ses principaux processus internes ;**
- **Dispose d'un site Web interactif associé à l'automatisation de processus externes.**

Dans ce cas, la PME est engagée dans un projet e-business dont elle doit assurer la consolidation :

- Intégrer le site Web interactif avec l'informatisation des processus internes ;
- Adapter le site Web aux besoins des utilisateurs et à l'évolution technologique ;
- Vérifier si les objectifs attendus du projet e-business sont atteints et prendre, éventuellement, des mesures correctives ;
- Examiner les extensions à apporter au projet e-business existant.

7. Le passage à l'e-business : est-ce le moment opportun ?

Est-ce le moment opportun quand on assiste au comportement chaotique de la nouvelle économie ?

Il ne faut pas confondre l'économie spéculative avec l'économie réelle, le monopoly et l'activité effective! Il est, au contraire, judicieux de profiter d'un certain ralentissement dans le rythme d'introduction sur le marché des innovations de produits TIC pour construire avec une plus grande sérénité des projets d'e-business.

Est-ce le moment opportun quand les PME sont mobilisées par le passage à l'Euro ?

Il importe tout autant de préparer les projets d'e-business pour éviter une perte de compétitivité par rapport aux concurrents qui auront pris des initiatives.

Il faut aussi éviter que le passage à l'e-business soit focalisé sur des applications relatives au domaine de la sécurité sociale qui seront imposées par les pouvoirs publics.

Le passage à l'e-business doit être guidé prioritairement par une stratégie axée sur les gains de productivité, de compétitivité et de croissance.

8. Pourquoi un guide à l'intention des PME ?

Tout d'abord, les PME constituent la trame essentielle du tissu économique wallon : 92% des entreprises en Région wallonne occupent moins de 20 personnes

Ensuite, l'expérience montre que les retards ou les échecs dans les processus d'implantation de l'e-business dans les PME sont dus à la méconnaissance :

- des outils disponibles et de leurs usages;
- du processus de développement et d'exploitation d'un projet e-business.

Cela conduit trop souvent à un découplage entre les stratégies commerciales de l'entreprise et la mise en place des outils informatiques et de télécommunication. Pire encore, avant toute décision d'investissement, la crainte qu'inspire aux décideurs cette double méconnaissance constitue certainement l'une des principales barrières à l'adoption des systèmes télématiques.

Enfin, tant la littérature spécialisée que la presse grand public abordent le plus souvent l'e-business par référence aux grandes entreprises ou à des projets très ambitieux : mais les PME ne sont pas concernées par des exemples tels que amazon.com, eBay, Dell, CISCO, Jal, Corporate Express, ...

Il y a dès lors un vide que ce guide a pour objectif de contribuer à combler.

9. Objectifs du guide

Ce guide a pour objectif de mettre à la disposition des PME wallonnes une démarche pratique pour l'implantation de leur projet e-business. Elle devrait permettre :

- de faire gagner du temps aux PME wallonnes dans la conception et la mise en œuvre de leurs projets TIC en balisant la piste et en favorisant la dissémination des meilleures pratiques;
- de démystifier l'e-business pour favoriser l'établissement d'un climat de confiance vis-à-vis des applications commerciales des TIC.
- de favoriser le partage des expériences entre acteurs en la matière. Dans la situation actuelle, une PME doit trop souvent gaspiller des ressources internes pour réinventer la roue. Le guide veut fournir une réponse cohérente et opérationnelle à ce constat. Outil d'information et de connaissance, il sera également un instrument de transfert d'expérience entre PME.

Il s'agit d'accélérer le processus de diffusion des TIC au sein des PME wallonnes, en les encourageant à adopter des technologies vitales pour leur compétitivité et leur pérennité.

10. Un guide pour quels utilisateurs ?

Ce guide est essentiellement destiné aux PME et aux acteurs économiques avec lesquels elles collaborent. Les destinataires prioritaires du guide sont donc:

- les chefs d'entreprise de petite taille;
- les sociétés de conseil travaillant avec les PME;
- les opérateurs de développement économique (intercommunales de développement économique, chambres de commerce, fédérations professionnelles,...);
- les opérateurs de formation,
- les étudiants, chercheurs et enseignants des universités et des établissements d'enseignement supérieur non-universitaire.

Le choix du public-cible résulte quant à lui des constats suivants:

- le tissu économique de la Région est, selon les critères européens, quasi-exclusivement constitué de PME;
- la plupart des entreprises de grande taille situées en Région wallonne ont déjà passé le cap de la télématique depuis longtemps et disposent des ressources internes nécessaires à l'évolution de leurs systèmes;
- les expériences TIC des grandes entreprises sont très difficilement transférables (voire, impossibles à transférer) au monde des PME.

11. Pourquoi un guide interactif disponible sur le Web ?

Ce guide devrait être disponible uniquement sur le Web : il n'y aura ni version imprimée, ni version CD Rom.

Pourquoi ce choix ?

- Pour convaincre par l'exemple, en familiarisant les personnes en charge d'un projet e-business avec l'usage d'une application interactive innovante sur le WEB;
- Pour fournir une assistance en ligne aux utilisateurs du guide;
- Pour faciliter la mise à jour et l'évolution continue du contenu du guide;
- Pour éliminer les coûts de production et de diffusion d'un support papier;
- Pour créer une communauté virtuelle des personnes concernées par les méthodes d'implantation de l'e-business dans les PME.

Evidemment, tout utilisateur aura la possibilité de télécharger les parties du guide qui s'y prêtent et de les imprimer !

12. Quelle organisation du contenu du guide ?

L'organisation du guide est fondée sur 4 axes :

- Organisation par scénarios
- Organisation par étapes
- Organisation par modes de navigation
- Organisation par liens

12.1 Organisation par scénarios

L'organisation par scénario a pour but de concrétiser la démarche méthodologique proposée dans le guide en donnant à l'utilisateur la possibilité de trouver un scénario proche du projet qu'il a l'intention de construire.

Les scénarios sont associés à des cas types de projets e-business. Ils sont regroupés en familles ou modèles :

- Business to Consumer (B to C)
- Business to Business (B to B)
- Intermédiation

Dans le B to C, on peut distinguer trois scénarios selon la **nature du produit** suivant qu'il s'agit d'un bien physique, d'un bien digitalisable ou d'un service.

Dans le B to B, on définit différents scénarios selon que l'on considère :

- les relations d'achat et de vente entre firmes,
- le partage de capacités de production, de compétences ou d'informations entre entreprises reposant sur des relations de collaboration,
- l'intégration de processus de travail (production, logistique, marketing,...) entre partenaires.

Dans l'**intermédiation**, on propose une distinction entre l'intermédiation technique (hébergement, gestion de transactions,...) et l'intermédiation commerciale (place de marché virtuelle).

12.2 Organisation par étapes

Cette organisation correspond aux étapes classiques du processus de conception et d'implantation d'un projet e-business.

Pour fournir une aide opérationnelle pour tout scénario le guide **personnalisera** la démarche à chaque étape du processus de conception et d'implantation :

- l'analyse d'opportunité du projet ;
- le design organisationnel et technique du projet ;
- la décision basée sur le business plan suivie du cahier des charges ;
- l'évaluation et le suivi du projet.

12.3 Organisation par modes de navigation

Chaque mode de navigation correspond à un mode d'exploitation du guide.

- Dans le **mode consultation**, l'utilisateur s'informe, prend connaissance du contenu. La navigation est libre au travers de tout le contenu.
- Dans le **mode questions/réponses**, l'utilisateur construit son projet e-business en répondant aux questions propres à un scénario et aux étapes qui s'y rapportent.
- Dans le **mode rapport**, l'utilisateur reçoit au fur et à mesure des étapes de l'élaboration de son projet e-business un rapport contextuel et personnalisé, construit à partir de ses réponses introduites dans le mode questions/réponses.

12.4 Organisation par liens

L'organisation par liens fournit des renvois automatiques vers les fiches, focus, lexique du portail www.awt.be et vers d'autres documents qui procurent un exposé ou une explication de notions et termes utilisés dans le guide.

Cette organisation permet d'alléger le contenu du guide et de concentrer celui-ci sur les éléments de la démarche de construction d'un projet e-business.

13. Comment protéger la description d'un projet ?

Les descriptions de projets sont stockées sur un serveur dédié de l'AWT, protégé par un firewall.

Seuls les auteurs d'un projet y ont accès via un login et un mot de passe crypté.

14. Etat du guide et plan d'évolution

La version mise en ligne est une version beta-test de développement.

- **une version beta-test qui doit subir l'épreuve de l'exploitation en vraie grandeur.** A cette fin sera mis en place un espace de discussion pour aborder aussi bien les problèmes de contenu que ceux relatifs à l'interaction, à l'ergonomie générale ou aux aspects techniques;
- **une version limitée :**
 - à la présentation globale de l'ensemble des scénarios,
 - au développement complet des deux scénarios B to B, le partage des demandes et de capacités de production et les ventes en ligne B to B.

Le plan d'évolution du contenu du guide en 2001 est le suivant :

- amélioration de l'ergonomie et consolidation du logiciel ;
- scénario relatif aux achats en ligne B to B;
- scénario B to C pour la vente de biens physiques;
- scénario d'intermédiation commerciale.

15. Les collaborations sont les bienvenues...

L'AWT ne désire pas se réserver le monopole du développement de ce guide. Au contraire, elle souhaite se positionner comme le coordinateur d'une communauté virtuelle dont les efforts convergeraient pour :

- Proposer des nouveaux exemples et cas d'illustration ;
- Évaluer les scénarios, les affiner, en proposer de nouveaux ;
- Améliorer l'ergonomie du guide aux plans de la présentation et de l'interactivité ;
- Proposer des suggestions pour améliorer les performances, la portabilité,...

Nous invitons les utilisateurs qui le souhaitent (responsables de projets e-business, consultants, formateurs, étudiants, chercheurs, enseignants) à faire partie de la communauté virtuelle (renseignements : guide@awt.be).

Remerciements

Le personnel de l'Agence est reconnaissant au Conseil d'administration de l'Agence et aux autorités de tutelle pour la confiance qui leur a été accordée dans la réalisation de ce projet ambitieux.

L'AWT adresse ses vifs remerciements à Yves Pigneur, professeur à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne pour les observations et suggestions qu'il a apportées pendant l'élaboration de cette première version du guide.

Nous adressons également nos remerciements à la firme J-Way qui s'est lancée dans l'aventure risquée de réaliser un logiciel proposant un niveau d'interactivité inédit.