

Au-delà des places de marché : les nouveaux modèles B2B sur Internet

Georges Vialle (71),
vice-président, Mercer Management Consulting,
Paul de Leusse (92),
associate, Mercer Management Consulting

La plupart des sites B2B "de première génération" ont peu de chances de réussir. Trop exclusivement centrés sur les prix, ils ne prennent pas suffisamment en compte les intérêts des fournisseurs et sont peu différenciés.

Une nouvelle génération de sites B2B tirant les leçons de ces erreurs fournit de nouveaux avantages aux clients tout en assurant des profits durables pour les actionnaires.

Après le B2C, le nouvel Eldorado du B2B

Le commerce électronique entre entreprises, dit "Business to Business" ou B2B ou B to B, fait figure de nouvel Eldorado. Les potentialités offertes par Internet en termes d'automatisation des transactions, d'élargissement des offres ou encore de réduction des coûts de transaction sont en effet considérables. Le B2B semblait pouvoir devenir plus rapidement profitable que le commerce électronique vers le client final, "Business to Consumer" ou B2C. Au-delà de l'enthousiasme initial, nous dressons ici un premier bilan des initiatives B2B et présentons des pistes de réflexion prometteuses.

Le succès mitigé des premières places de marché

Des centaines d'entreprises se sont lancées dans la mise en place d'offres Internet B2B afin de créer de la valeur en rapprochant acheteurs et vendeurs. Elles apportent du contenu et de l'information et permettent d'améliorer la liquidité des marchés et de réduire les coûts de transaction.

Les sites horizontaux servent de nombreux secteurs d'activité sur des thèmes transverses tels que les fournitures de bureau, les voyages d'affaires, la publicité ou la logistique. GoIndustry.com est un exemple de site horizontal européen positionné sur la vente de surplus et de matériel d'occasion.

Les sites verticaux, quant à eux, servent l'ensemble des besoins d'un secteur d'activité précis. Récemment, ce modèle a connu un succès important auprès d'industries traditionnelles telles que la chimie, la sidérurgie ou le papier.

Un premier bilan contraste singulièrement avec l'enthousiasme initial. Sur la plupart des places de mar-

ché, les transactions restent peu nombreuses, le chiffre d'affaires est modeste tandis que les concurrents se multiplient. Ainsi dans le domaine du matériel industriel d'occasion, une lutte acharnée oppose des dizaines de sites d'échanges qui tentent de se différencier et d'atteindre un volume suffisant pour faire figure de leader.

Les déboires actuels des sites de commerce électronique B2B de première génération s'expliquent par trois raisons :

1. Une survalorisation de la recherche du prix minimum. Les sites actuels se contentent souvent de rechercher à minimiser le prix pour l'acheteur. Or, pour les entreprises, le prix ne constitue souvent qu'un des paramètres de la valeur globale qu'elles cherchent à optimiser. Leurs exigences en termes de qualité, de respect du cahier des charges ou des délais de livraison et leur souci d'optimisation de la chaîne de production sont des paramètres essentiels de la prise de décision et impliquent une collaboration étroite avec les fournisseurs.

2. Une focalisation sur l'acheteur au détriment des fournisseurs. Alors que la réussite d'un site d'échanges repose autant sur la présence d'acheteurs que sur celle de vendeurs, les places de marché actuelles sont avant tout tournées vers les acheteurs. La perspective d'accéder à un plus grand nombre d'acheteurs sans augmenter considérablement ses coûts marketing est insuffisante pour attirer les fournisseurs qui y voient surtout le risque d'exacerbation de la concurrence et de banalisation de leurs produits.

3. Une absence de barrières à l'entrée. L'existence de technologies standardisées permettant la création de places de marché favorise la multiplication des concurrents. Initialement ces technologies offraient un atout de mise en place rapide, important sur Internet. Toutefois cette facilité a entraîné des mises en place hâtives sans effort de différenciation et s'est traduite non seulement par des pertes significatives pour la plupart de ces sites mais par un retour à la fragmentation du marché qu'ils étaient justement censés abolir.

Une nouvelle génération de modèles B2B

Une nouvelle génération de sites B2B est en train d'émerger. Ces modèles gagnants se distinguent par leur capacité à créer une réelle valeur ajoutée pour leurs clients. Nous avons identifié cinq business designs particulièrement prometteurs :

1. La méga-place de marché. Le concept de méga-place de marché constitué par les grandes entreprises du secteur répond aux trois obstacles décrits précédemment. Ces sites mettent l'accent sur la coopération entre acheteurs et fournisseurs plutôt que sur des relations strictement fondées sur les prix. La taille critique est rapidement atteinte grâce à l'association des principaux acteurs du secteur et les protège de nouveaux entrants.

L'émergence de ces méga-places de marché s'observe avant tout dans des secteurs concentrés. Certains sites sont contrôlés par les acheteurs (GM, Ford, Daimler-Chrysler, Renault-Nissan avec Covisint dans l'automobile, Sears, Carrefour, Sainsbury et Metro avec GlobalNetXchange dans la distribution). D'autres sont mis en place par les fournisseurs (MetalSite dans la sidérurgie, le projet de plateforme équipementière annoncé par Valeo, Dana, Delphi, TRW, Motorola et Eaton).

Ces méga-marchés risquent cependant de bénéficier surtout aux petits acteurs qui auront ainsi accès à de substantielles économies d'échelle. Ils ne créeront pas d'avantages compétitifs entre les grands acteurs.

2. L'offre de solutions intégrées. Si les sites de première génération sont axés sur les prix, les sites orientés solutions prennent en compte une approche plus globale de l'activité de leurs clients et se servent d'Internet pour combiner leurs produits avec des informations et services complémentaires. Une telle combinaison permet notamment d'offrir aux PME des produits et services jusqu'alors réservés aux grandes entreprises.

Ce modèle est appelé à se développer dans les secteurs où le produit s'intègre dans une problématique élargie pour le client. Dans le secteur des

machines-outils, Milpro.com guide les petits ateliers de fabrication mécanique pour identifier la source d'incidents et débouche ensuite sur l'offre d'un produit adapté. Legrand.fr, le site du spécialiste français de l'appareillage électrique Legrand, permet aux commerçants de préparer leur projet de rénovation électrique en allant jusqu'à la création d'un dossier pour l'architecte, tout en leur préconisant les produits de la marque.

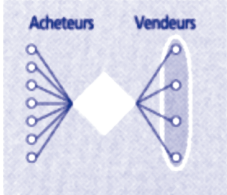

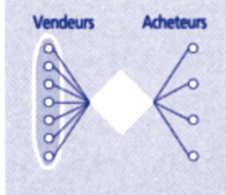


3. L'optimisation d'actifs. La plupart des sites B2B sont perçus comme une réelle menace pour les fournisseurs quand ils appartiennent à des secteurs fragmentés et sont confrontés à des acheteurs concentrés. De nouveaux sites les aident à maximiser l'utilisation de leurs actifs, que ce soient les usines, les camions, les entrepôts ou les conteneurs maritimes. Les participants y échangent des capacités plutôt que de se concurrencer sur des appels d'offres. Le système profite donc à l'ensemble des fournisseurs tout en améliorant la source d'approvisionnement des acheteurs.

Ce modèle est particulièrement adapté pour les petits fournisseurs sans couverture géographique ou commerciale suffisante. Aux États-Unis, dans le secteur du transport routier, Transportal Network utilise Internet pour programmer les déplacements de camions dans leur ensemble, permettant ainsi aux acteurs les plus modestes d'obtenir les gains d'efficacité traditionnellement réservés aux plus grands.

4. Les hubs de communication. Dans de nombreux secteurs, la livraison d'un produit ou d'un service au consommateur final associe de nombreux acteurs autour de plusieurs événements. Des plates-formes électroniques favorisant une meilleure communication entre les entreprises participant à la chaîne de valeur peuvent avoir un impact considérable en donnant accès à un ensemble de données clés.

Ce modèle devrait s'imposer dans les secteurs fragmentés dont les chaînes logistiques sont complexes. Dans le bâtiment, Bidcom.com alloue un site web distinct à chaque projet pour per-

LES NOUVEAUX MODÈLES D'ENTREPRISE B2B

	Méga-place de marché	Offre de solutions intégrées	Optimisation des actifs	"Hub" de communication	Tableau de choix
					
	Le manque d'efficacité des sites d'échanges fragmentés conduit les acteurs traditionnels à travailler ensemble pour créer des sites communs fondés sur des liens de collaboration étroits.	Une combinaison judicieuse d'offres et d'informations devient une aide à la décision permettant au client d'améliorer la performance de son entreprise.	Permet aux fournisseurs d'échanger des contrats et d'optimiser l'utilisation des actifs de tout le secteur.	Une plaque tournante intégrant tous les acteurs de la chaîne de valeur afin de simplifier les communications et les transactions.	Permet à chaque client de configurer son propre produit ou service à partir d'un menu de caractéristiques, prix, et options de livraison.
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> • GM/Ford/ Daimler-Chrysler/ Renault-Nissan • Sears/Carrefour/ Sainsbury/Metro 	<ul style="list-style-type: none"> • MILPRO • MedSite 	<ul style="list-style-type: none"> • Transportal Network 	<ul style="list-style-type: none"> • Bidcom • Helatheon/Care Insite • Optimum Logistics 	<ul style="list-style-type: none"> • Cisco • Dell • Point.com
Applications éventuelles	Secteurs ayant une chaîne de valeur très complexe.	Le coût du produit ne représente qu'une petite partie des coûts globaux.	Secteurs dominés par des petits fournisseurs n'ayant pas une couverture géographique suffisante.	Secteurs dominés par quelques grands acheteurs ou vendeurs.	Marchés où les clients sont équipés en informatique, où le produit est décliné en multiples variations, et où la personnalisation est désirée.

mettre à tous les acteurs de vérifier les plans et commandes, d'apporter des modifications aux cahiers des charges et de s'accorder sur les dates de livraison. Dans le secteur de la santé, Healtheon/CareInsite relie les médecins, laboratoires, pharmacies et assureurs. Il vise à améliorer le suivi des dossiers, simplifier l'achat de fournitures et assister les médecins grâce à l'analyse en ligne.

5. La personnalisation de l'offre par les tableaux de choix. L'apparition d'un système interactif en ligne, le "tableau de choix", qui permet à chaque client de configurer son produit à partir d'un menu dynamique de caractéristiques (composants, prix, options de livraison...), révolutionne les relations clients/fournisseurs. Celui de Cisco permet aux clients professionnels de configurer et commander un routeur (*network router*) en sélectionnant les éléments désirés à partir d'un menu d'options.

Par l'offre sur mesure qu'il propose, le tableau de choix menace l'existence même des sites d'échanges B2B de première génération. En effet, il se pose en alternative à la variété de produits qu'ils offrent et rend difficile la comparaison des prix lors de l'achat.

De plus, le fournisseur obtient ainsi des informations uniques sur chaque client : Dell Computer connaît mieux le comportement des acheteurs que n'importe quel fabricant traditionnel.

Les cinq *business designs* résumés dans le schéma ci-dessus dépassent la simple notion de place de marché et offrent des approches créatrices de valeur. La combinaison d'éléments tirés de plusieurs d'entre eux permettra de concevoir les modèles gagnants de demain qui sauront garantir un intérêt mutuel des parties et tirer profit de la capacité d'intégration de la *supply-chain* qu'offre Internet. ■