



# Internet dans l'entreprise

*Panorama des usages*

Avril 2001

## **LE CIGREF**

Le Cigref, Club informatique des grandes entreprises françaises, existe depuis 1970. Sa finalité est la promotion de l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeurs pour l'entreprise. Il constitue un lieu privilégié de rencontre et d'échange d'informations entre les responsables des grandes entreprises françaises ou européennes utilisatrices d'importants systèmes d'information. Ce partage d'expériences vise à faire émerger les meilleures pratiques. Chaque année, le Cigref réalise des études sur des sujets d'intérêt commun.

### **Rapports publiés par le Cigref en 2000-2001 :**

Gérer les connaissances

*Défis, enjeux et conduite de projet*

Impacts et usages de la messagerie électronique

Java, langage et architecture

*Fiche technologique*

La sécurité à l'heure d'internet

Le phénomène Linux en entreprise

*Fiche technologique*

Mobilité et GSM

*Fiche technologique*

Nomenclature 2000 (édition de septembre 2000)

*Les emplois-métiers du système d'information*

Observatoire 2000 des télécoms

XML, vers un format universel ?

*Fiche technologique*

*Ces rapports peuvent être obtenus en se connectant sur le site web du Cigref : [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)*

## *PARTICIPANTS*

Un groupe de réflexion animé par Serge Druais, directeur des systèmes d'information de Thales, a été constitué au Cigref, avec la participation active des personnes et entreprises suivantes :

Philippe Amourette	Hospices Civils de Lyon	Serge Druais	Thales
Antoine Arrivet	Danone	Pascal Etienne	TotalFina Elf
Sophie Baudoux	Bouygues Telecoms	Nadine Etienne	Générale des Eaux
Thierry Bedoin	Banque de France	Michèle Fouchard	Schneider Electric
Franck Bellaïche	Intermarché	Magali Fouque	Crédit foncier
Patrick Bertellin	CNRS	Chantal France	Crédit foncier
Loïc Berthevas	Vivendi	Yves Gailly	BNP Paribas
Christophe Binot	TotalFina Elf	Thierry Gautier	SMABTP
Dominique Blain	Air France	Marie-Claude Grussen	Paris Bourse <sup>SBF</sup> SA
Jean-Philippe Blanchard	FNCA	Valérie Guittard	Banque de France
Bernard Blondel	CNCA	Pascale Haour	Informatique CDC
Mathieu Bonnafous	Celine (LVMH)	Damien Jamet	Société générale
Alain Bonneaud	Givenchy (LVMH)	Catherine Jaques	CNCE
Denis Bonnacarrère	Givenchy (LVMH)	Frédéric Kiani	France Télécom
Ugo Bosio	L'Oréal	André Le Bars	MMA
Marc Bouhiron	France Télécom	Etienne Le Gall	Hennessy (LVMH)
André Bour	MFP	Christian Lejeune	TotalFina Elf
Jean-Pierre Bourderon	Snecma	Daniel Lerouge	CNCA
Simon Bouron	Macif	Jean-Luc Luca	France Télécom
Valérie Broncard	Axa	François Malliaros	Informatique CDC
Jean-Michel Carsuzaa	Informatique CDC	Jean-François Marchand	MMA
Bernard Cathala	Hennessy (LVMH)	Jean-François Martin	Louis Vuitton Malle (LVMH)
Bruno Chambrelent	Air France	Françoise Mathieu	ANPE
Patrick Charlot	Cnes	Nacer Mechri	Maaf
Martine Chicault	Radio-France	Philippe Merville	AGF
Hervé Crespel	France Télécom	Philippe Meyer	CAI (CNCA)
Éric Dassonville	Société générale	Thierry Parard	MGEN
Bertrand de Greef	AP-HP	Dominique Pardo	TotalFina Elf
Jacques Del Puppo	AGF	Alain Pauchon	CEPME (BDPME)
Michel Delbecq	LVMH	Martine Pauly	AGF
Bernard Despres	SMABTP	Yves Picchi	Accor
Dominique Dessalle	Vivendi	Vincent Plachez	Carrefour
Patrick Doukhan	Azur GMF	Jean-Luc Plet	Thales
Gilles Poisson	Danone	Georges Roux	Intermarché
Max-Henry Pollak	Spie	Vincent Russo	Alstom
François Pourbaix	EDF-GDF	Didier Savoye	MFP
Jeannine Pugin	Framatome	Françoise Steculorum	France Télécom
Gérald Raynaud	FNCA	Janick Taillandier	RATP
Marcel Richard	Société générale	Christian Uthurriague	L'Oréal
Jean-Jacques Riera	La Française des Jeux	Henry-Gérard Veaux	Framatome
Jean-Dominique Robaglia	Informatique CDC	Fabrice Viger	Natexis Banques populaires
Marc Rocher	Mairie de Paris	Emmanuel Vignes	Suez Lyonnaise des Eaux
Yves Rouchou	Paris Bourse <sup>SBF</sup> SA		

*L'étude a été rédigée par Stéphane Rouhier (Cigref).*



# SOMMAIRE

<b>1. SIMPLIFIER L'ACCÈS À L'INFORMATION : LES PORTAILS D'ENTREPRISE</b>	<b>9</b>
1.1 Les origines du portail	9
1.2 Typologie des portails d'entreprise	10
1.3 Les objectifs d'un portail	12
1.4 Les composants d'un portail	13
1.5 Les principaux acteurs du marché	14
1.6 La mise en place d'un portail	16
1.7 Principaux retours d'expérience connus	19
1.8 L'avis du Cigref	21
<b>2. ORGANISER L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE</b>	<b>23</b>
2.1 Pourquoi faire de l'intelligence économique ?	23
2.2 Typologie des veilles	24
2.3 Quelles sont les sources d'information disponibles ?	25
2.4 Quels outils et quelle architecture ?	26
2.5 Quelle démarche ?	27
2.6 Quelle organisation ?	28
2.7 Les écueils à éviter	29
2.8 L'avis du Cigref	29
<b>3. AMÉLIORER LA VISIBILITÉ DE L'ENTREPRISE : LE RÉFÉRENCEMENT</b>	<b>31</b>
3.1 Pourquoi se faire référencer ?	31
3.2 Où se faire se référencer ?	32
3.3 Comment se faire se référencer ?	32
3.4 Pourquoi le positionnement est-il devenu si complexe ?	33
3.5 L'avis du Cigref	34
<b>4. AMÉLIORER LA RELATION CLIENT : LE CENTRE D'APPELS WEB</b>	<b>35</b>
4.1 Typologie de centres d'appels web	36
4.2 Les principaux acteurs du marché	36
4.3 Les usages d'un centre d'appels web	37
4.4 Les bénéfices d'un centre d'appels web	37
4.5 Les principaux projets en France	37
4.6 L'avis du Cigref	38
<b>5. SIMPLIFIER LES TRANSACTIONS : LES PLACES DE MARCHÉ B-TO-B</b>	<b>39</b>
5.1 Définition	39
5.2 Caractéristiques et mode de fonctionnement des places de marché	40
5.3 Quels sont les services disponibles ?	43
5.4 Quels modes de rémunération ?	45
5.5 Quels bénéfices ?	45
5.6 Quel coût ?	46
5.7 Les principaux acteurs	47
5.8 Quelle démarche adopter ?	50
5.9 Les obstacles à éviter	52
5.10 Perspectives d'évolution du marché	52
5.11 L'avis du Cigref	53

6.	GÉRER L'IMAGE DE L'ENTREPRISE : LES NOMS DE DOMAINES	57
6.1	La situation au 1 <sup>er</sup> semestre 2001	57
6.2	L'action du Cigref	59
6.3	Actions menées par le Cigref	63
	ANNEXE : LEXIQUE	65

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Marché mondial des portails <i>B-to-B</i> , <i>B-to-C</i> et <i>B-to-E</i> en 2001.....	11
Figure 2 : Les principales offres d'outils de portail.....	15
Figure 3 : Panorama des principaux acteurs du marché.....	16
Figure 4 : Les principales étapes dans la mise en œuvre d'un portail.....	17
Figure 5 : Les principaux portails d'entreprise dans le monde.....	20
Figure 6 : Positionnement de l'intelligence économique.....	23
Figure 7 : Typologie des différents types de veille.....	25
Figure 8 : Principaux outils d'intelligence économique du marché.....	26
Figure 9 : Veille économique et architecture du SI.....	27
Figure 10 : Les principales étapes dans la mise en œuvre d'un projet d'intelligence économique.....	28
Figure 11 : Mode de fonctionnement d'un centre d'appels web.....	35
Figure 12 : Organisation d'une place de marché.....	41
Figure 13 : Positionnement des principales places de marché <i>B-to-B</i> dans le monde.....	42
Figure 14 : Panorama des principales places de marché <i>B-to-B</i> dans le monde.....	43
Figure 15 : Architecture SI d'une place de marché.....	44
Figure 16 : Avantages et inconvénients d'une place de marché.....	46
Figure 17 : Estimation du coût d'une place de marché.....	47
Figure 18 : Les principaux outils de places de marché.....	48
Figure 19 : Les principaux partenariats dans le domaine des places de marché.....	49
Figure 20 : Les principales étapes dans la mise en œuvre d'un projet de place de marché.....	51
Figure 21 : Perspectives d'évolution du commerce <i>B-to-B</i> (1999-2003).....	53
Figure 22 : Avis de la Federal Trade Commission sur la place de marché Covisint.....	54
Figure 23 : Avis de la Commission Européenne sur la place de marché MyAircraft.com.....	55



# 1. SIMPLIFIER L'ACCÈS À L'INFORMATION : LES PORTAILS D'ENTREPRISE

## 1.1 Les origines du portail

Un portail est une interface web unique qui permet à un utilisateur d'accéder à des contenus personnalisés (informations, applications), adaptés à des communautés d'intérêt spécifique, à partir de n'importe quel terminal (micro-ordinateur de bureau ou portable, assistant numérique, téléphone mobile).

Un portail peut être soit ouvert sur l'extérieur (portail internet), soit limité à l'entreprise (portail intranet) et à ses partenaires (portail extranet).

Initialement, les portails internet désignaient les pages d'accueil des fournisseurs d'accès internet (AOL, Wanadoo...). Progressivement, le terme s'est étendu aux principaux annuaires du marché (Yahoo!, Nomade) et aux moteurs de recherche (Altavista, Hotbot...). Le modèle économique des portails sur internet repose sur le mode de financement suivant : les portails internet sont gratuits pour les utilisateurs (pour générer du trafic) et sont financés exclusivement par la publicité. Ces portails sont rapidement devenus incontournables sur internet et constituent de véritables plaques tournantes, à tel point que les principaux sites marchands multiplient les contrats d'affiliation avec ces portails dans l'espoir de générer du trafic et de fidéliser l'internaute.

Les portails intranet, quant à eux, sont apparus pour lutter contre l'entropie croissante des intranets d'entreprise. En effet, les intranets de première génération étaient directement menacés d'asphyxie par l'accumulation massive et désordonnée d'information. Cette accumulation par strates successives rendait de plus en plus aléatoire l'accès rapide à l'information souhaitée. La mise en place de portails intranet permet de réduire ce risque d'engorgement en optimisant et en rationalisant l'accès à l'information.

Ce chapitre sera consacré uniquement à l'étude des portails d'entreprise.

## 1.2 Typologie des portails d'entreprise

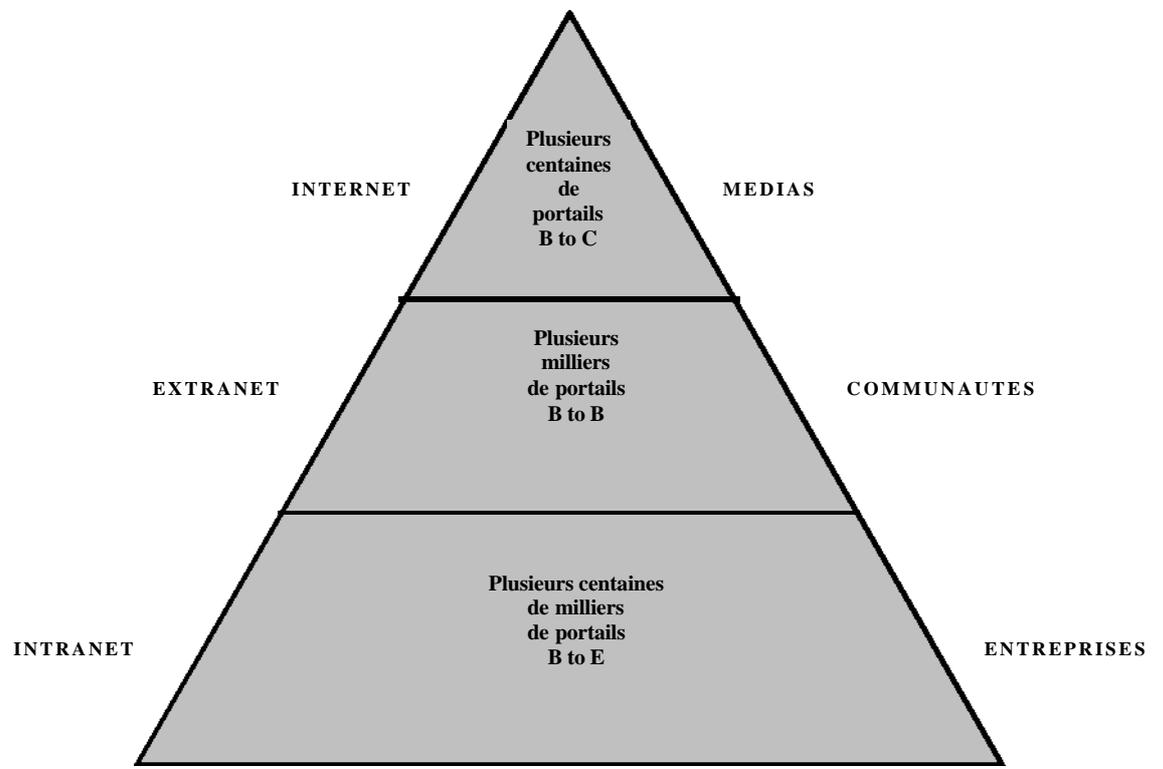
Il existe plusieurs typologies de portail. Chaque cabinet de conseil a sa propre définition et sa grille d'analyse des portails. Delphi Group, par exemple, distingue les portails selon le type de public : publication, *business*, personnel, d'entreprise. IDC a adopté une typologie selon la nature des services proposés : information, collaboration, expertise, connaissances.

Le Cigref, de son côté, distingue quatre grands types de portails d'entreprise :

- les portails décisionnels ;
- les portails informationnels ;
- les portails collaboratifs ;
- les portails de *workflow*.

Les portails décisionnels privilégient l'agrégation des sources analytiques et sont plutôt orientés vers le *reporting*. Les portails informationnels mettent l'accent sur la recherche, la catégorisation et la personnalisation de l'information. Ils ont plutôt une orientation documentaire. Les portails collaboratifs insistent sur l'interaction avec l'utilisateur et la diffusion de l'information. Ils sont plutôt orientés vers la messagerie et le *groupware*. Enfin, les portails de *workflow* sont plutôt des outils de gestion documentaire et, comme leur nom l'indique, de *workflow*.

Selon Lotus, un intranet est un simple fournisseur de contenu, tandis qu'un portail est un fournisseur de contexte. Il fournit la bonne information, au bon moment et dans le bon contexte.



Source : Mediapps

Figure 1 : Marché mondial des portails B-to-B, B-to-C et B-to-E en 2001.

On peut aussi classer les portails d'entreprise selon les catégories suivantes :

- portails internet / intranet / extranet ;
- portails B-to-B / B-to-C / B-to-E<sup>1</sup> ;
- portails de fournisseurs / d'utilisateurs ;
- portails généralistes / sectoriels / métiers.

Les caractéristiques d'un portail d'entreprise sont :

- l'agrégation de sources hétérogènes (canaux internes et externes) ;
- l'accès personnalisé aux sources d'information (*MyPortal*) ;
- la diffusion personnalisée de l'information (*push*).

<sup>1</sup> Tous les termes techniques sont définis en annexe.

### 1.3 Les objectifs d'un portail

Les objectifs d'un portail sont multiples :

1. Fédérer les intranets de l'entreprise.
2. Accéder rapidement à l'information.
3. Décloisonner l'accès à l'information.
4. Personnaliser l'information (*profiling*).
5. Diffuser l'information vers les populations cibles (*push*).
6. Agréger des sources d'information hétérogènes (internes, externes, structurées, non structurées, payantes, gratuites...).
7. Créer du trafic et générer de l'audience sur un site internet, un intranet ou un extranet.
8. Créer des communautés d'intérêts durables entre utilisateurs, clients, fournisseurs et partenaires.
9. Permettre à l'entreprise de capter de nouveaux clients.
10. Donner une image dynamique de l'entreprise et faire connaître le contenu des intranets.
11. Permettre à l'entreprise de détecter et de gérer ses réseaux d'experts.
12. Permettre à l'entreprise de faire de la gestion des connaissances (*knowledge management*).

La mise en place d'un portail offre des bénéfices suivants :

- gain de temps ;
- gain de productivité ;
- valorisation de la marque ;
- meilleure visibilité du site ;
- apport de trafic et d'audience ;
- nouveaux clients et prospects.

## 1.4 Les composants d'un portail

Un portail permet de fédérer et de diffuser les informations suivantes :

- Canaux internes :
  - notes de la direction générale,
  - revue de presse,
  - communication interne,
  - informations de la DRH (nouvelles embauches, offres d'emploi, règles d'éthique, règlement intérieur),
  - informations du comité d'entreprise,
  - annuaire et organigrammes,
  - messagerie,
  - forums,
  - etc. ;
- Canaux externes :
  - sites de partenaires et fournisseurs,
  - sites de cabinets de conseil,
  - sites de concurrents,
  - sites de presse,
  - etc.

Un portail fait appel à plusieurs briques du système d'information :

- serveur web ;
- serveur de fichiers ;
- messagerie et *groupware* ;
- entrepôts et bases de données ;
- moteur de recherche ;
- moteur de *push* ;
- générateur de pages HTML ;
- annuaire LDAP.

Le cycle de vie d'un document sur le portail passe par les étapes suivantes :

- publication ;
- indexation ;

- catégorisation ;
- mise en ligne ;
- diffusion.

## 1.5 Les principaux acteurs du marché

Le marché des outils de portail est un marché récent relativement éclaté. On y trouve à la fois des éditeurs de *business intelligence* (Cognos, SAS, Hummingbird...), des éditeurs de portails d'information (Arisem, Mediapps, Intraspect, Autonomy...), des éditeurs de progiciels de gestion intégrés ou PGI (SAP, Lawson Software, Ross Systems...), des éditeurs de *groupware* (IBM Lotus Notes, Microsoft avec MS Exchange...), des éditeurs de systèmes de gestion documentaire (Documentum, PCDocs, Open Text...), des éditeurs de gestion de contenu et de gestion de la relation client (Vantive, Vignette, Broadvision, Inso...) et des éditeurs de moteurs de recherche et de *text mining* (Open Text, Relevance, Fulcrum, Verity...).

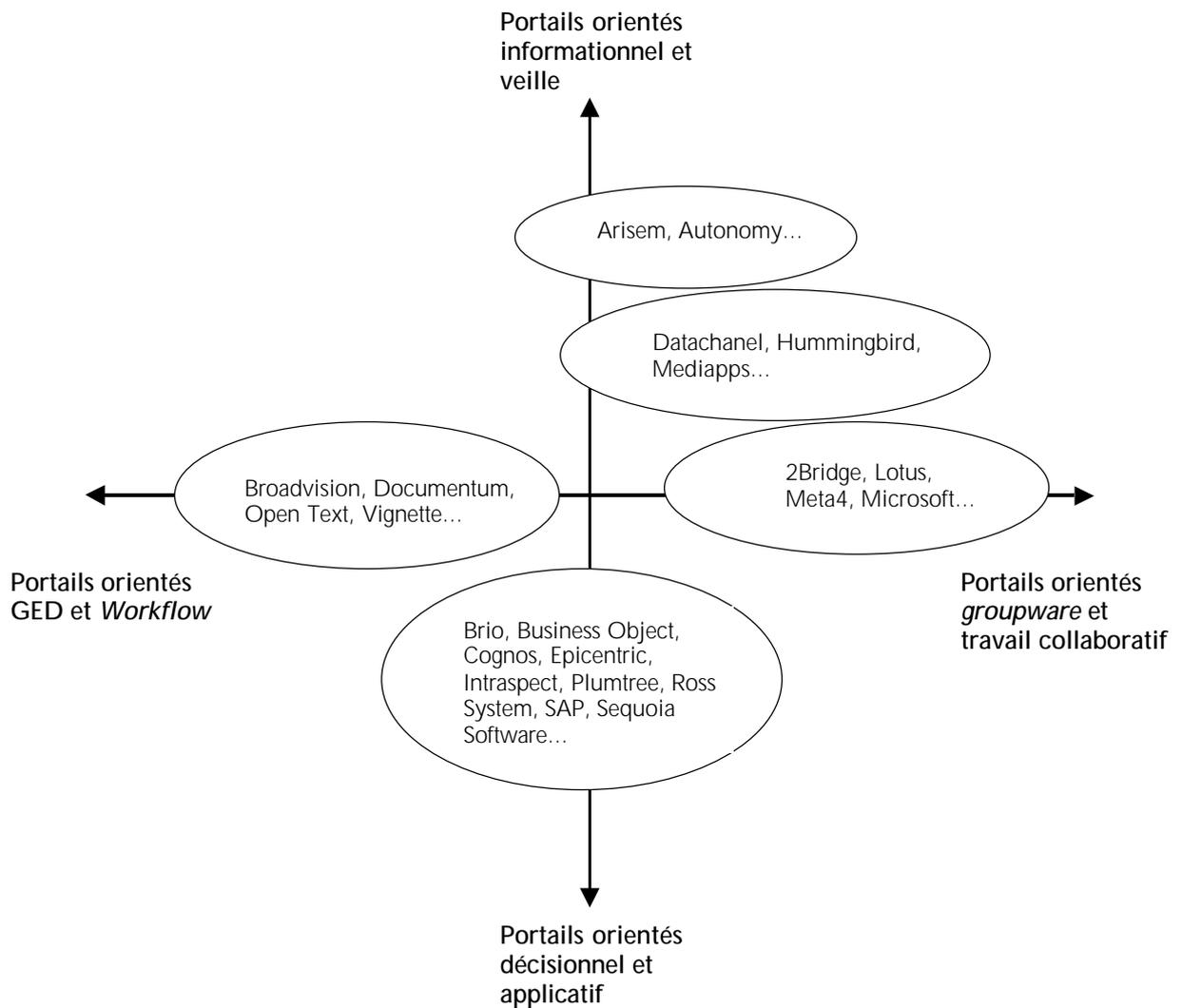
Selon son système d'information existant (progiciel de gestion intégré, systèmes de gestion de bases de données...) et ses projets (intranet, internet), l'entreprise choisira plutôt un éditeur de portails décisionnels (Brio Technology, Business Object, Intraspect, Plumtree...), un éditeur de portails informationnels (Autonomy, Hummingbird, IBM, Mediapps...), un éditeur de *groupware* et de *workflow* (Lotus, Open Text) ou un éditeur de PGI lui permettant d'accéder à ses applications métiers (SAP, Ross System, Sequoia).

Si l'entreprise a un projet de portail informationnel, elle devra également vérifier si l'éditeur propose des services de contenu ou non pour alimenter son portail. Ces canaux externes d'information permettent à l'entreprise d'enrichir son portail avec des informations métiers (dépêches, analyses...).

	Offre	Type de portail	Moteur de recherche	Personnalisation	Fourniture de contenu
<b>Arisem</b>	OpenPortal	Informationnel	Oui	Automatique et manuelle	Oui (partenariats)
<b>Autonomy</b>	Portal-in-a-box	Informationnel	Non	Automatique	Non
<b>Brio Technology</b>	Brio.portal	Décisionnel	Supporte les ppx moteurs	Automatique	Non
<b>Business Object</b>	WebIntelligence + BO	Décisionnel	NC	Manuelle	NC
<b>Epicentric</b>	Portal Server & Service	Décisionnel	Non	Manuelle	Oui
<b>Hummingbird</b>	Hummingbird EIP	Informationnel & applicatifs	Fulcrum (racheté)	Manuelle	Non
<b>IBM</b>	IBM EIP	Informationnel	Verity, Fulcrum et moteur IBM	Manuelle	Non
<b>Intraspect</b>	Collaborative Portal	Décisionnel	NC	NC	NC
<b>Lotus</b>	Raven	Groupware	Oui	Manuelle	Non
<b>Mediapps</b>	Net.Portal	Informationnel	Oui ou moteurs tiers	Manuelle	Oui
<b>Open Text</b>	MyLivelink	Groupware, workflow	Oui	Manuelle	Oui
<b>Plumtree</b>	Corporate Portal Server	Décisionnel	Verity	Manuelle	Non
<b>Ross Systems</b>	iRenaissance portal	Décisionnel et Accès aux PGI	Oui	Manuelle	Non
<b>SAP</b>	Workplace & Mysap.com	Accès aux PGI	Altavista et moteur SAP	Manuelle	Oui
<b>Sequoia Software</b>	XML Portal Server	Informationnel et accès PGI	Oui	Manuelle	Non
<b>Sterling Software / CA</b>	Eureka :Portal	Informationnel et Décisionnel	Verity	Manuelle	Non

Source : 01 Informatique et éditeurs.

Figure 2 : Les principales offres d'outils de portail.

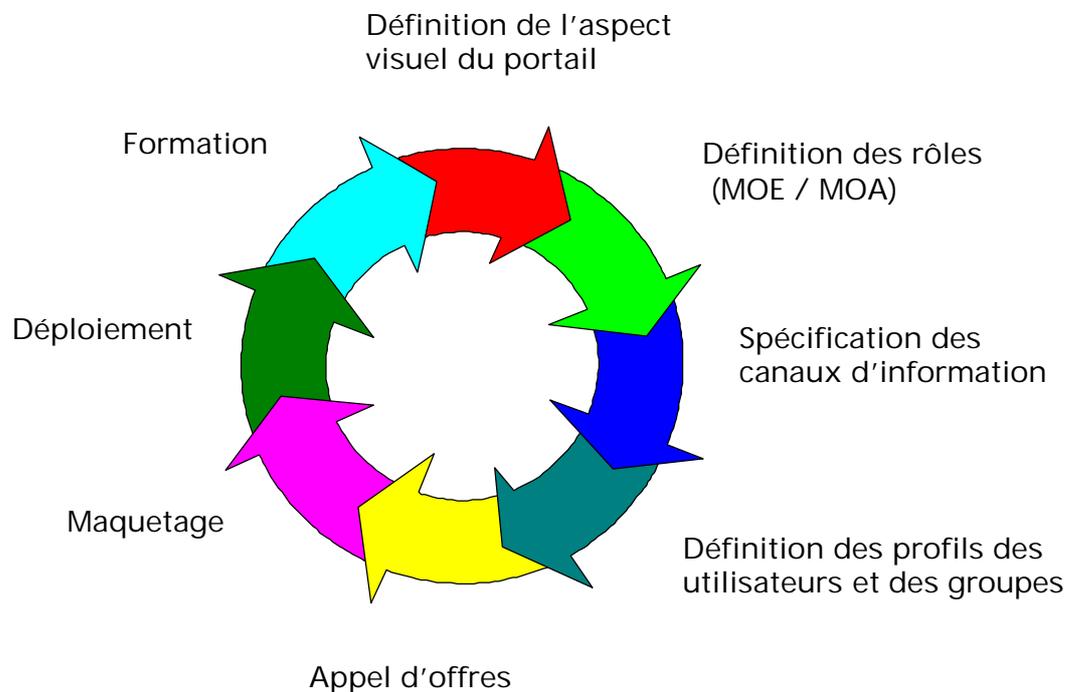


Source : Cigref

Figure 3 : Panorama des principaux acteurs du marché.

## 1.6 La mise en place d'un portail

Il faut compter de six mois à un an (hors formation) pour mettre en place un portail intranet. La mise en place d'un portail se fait dans le cadre d'un projet d'entreprise.



Source : Cigref

Figure 4 : Les principales étapes dans la mise en œuvre d'un portail.

Plusieurs facteurs doivent être réunis pour assurer la réussite d'un portail :

Comme dans tout projet :

- avoir une véritable démarche projet ;
- tenir le calendrier et le budget ;
- définir le rôle de chacun (maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage) ;
- prendre en compte la dimension organisationnelle et managériale du projet ;
- ne pas négliger la sensibilisation et la formation des utilisateurs ;

et plus spécifiquement :

- fidéliser les utilisateurs en étudiant leurs comportements et leurs préférences ;
- ne pas calquer le portail sur la hiérarchie mais sur les métiers de l'entreprise.

De nombreux acteurs sont impliqués dans la mise en place d'un portail, dont en particulier le webmestre, la direction de la communication, la direction des systèmes d'information, les directions métiers.

La direction de la communication intervient dans la définition des sources en amont et la validation des contenus en aval. Elle s'occupe aussi de l'animation du site, des choix éditoriaux, ainsi que de l'animation d'un réseau de contributeurs. Les directions métiers interviennent quant à elles en amont dans la définition des besoins métiers. La direction des systèmes d'information intervient dans le choix des outils, des formats de documents, dans l'administration et la maintenance du site. Enfin le webmestre intervient à tous les stades du projet et assure la maîtrise d'œuvre générale du projet.

Les critères à prendre en compte dans le choix d'un outil de portail sont :

- l'intégration au système d'information (architecture, connecteurs, sources et formats hétérogènes) ;
- l'indexation et la recherche documentaire (fédération, transparence, pertinence) ;
- la collaboration (publication, interaction, communautés) ;
- la catégorisation des documents et la navigation ;
- la localisation des expertises ;
- la facilité de personnalisation (profil, agents, *push...*) ;
- l'exploitation et l'administration (sécurité, *reporting* et statistiques).

Le produit doit répondre aux exigences suivantes :

- capacité à gérer les informations structurées et non structurées ;
- capacité à indexer les différents formats de données ;
- capacité à garantir la sécurité (mot de passe unique, infrastructure de gestion de clés ou PKI...) ;
- gestion du contenu (agrégation) ;
- gestion du cycle de vie (version) ;
- recherche multi-sources ;
- recherche avancée avec gestion de la sémantique et opérateurs variés ;
- catégorisation et classification ;

- gestion du multilinguisme, dans l'interface et dans le moteur de recherche ;
- gestion des abonnements ;
- gestion des profils ;
- personnalisation ;
- *push* et diffusion ;
- services collaboratifs (forums de discussion) ;
- statistiques et analyses comportementales.

### **1.7 Principaux retours d'expérience connus**

Les projets de portails se multiplient dans les entreprises. Ces projets portent à la fois sur des portails informationnels, des portails décisionnels, des portails de veille technologique, des portails d'expertises et des portails applicatifs. Ils émanent actuellement des grandes entreprises mais vont s'étendre aux PME dans les prochains mois au fur et à mesure de la diffusion des intranets d'entreprise. Les principaux secteurs d'activité concernés par les portails sont le secteur de la banque, de l'assurance, de l'industrie, de la distribution, de la santé, des médias et des sociétés de haute technologie. En France, on peut citer des sociétés comme Cegetel, EDF, France Télécom, Schneider, Pinault-Printemps-Redoute...

Secteurs	Entreprises
Administration	Australian Customs Service, ministère des finances, UK Police Forces, US Department of Defense, US Department of Energy...
Banque & assurance	ABN Amro, <b>Axa</b> , Barclays, <b>Caisses d'épargne</b> , <b>Crédit lyonnais</b> , Egg, GE Capital Services, Hartford, Merrill Lynch, MLP, Morgan Stanley, Natiowide, Norwich Union, <b>Société générale</b> , Swiss Reinsurance Company...
Distribution & services	Adecco, Ames, Business Information Group, <b>Carrefour</b> , Dun & Bradstreet, Guess, <b>LVMH</b> , <b>PPR</b> , Royal Mail, Staples, Thomas Cook, <b>Vivendi</b> ...
Éducation	Go Campus, Yale University...
Énergie	AlintaGas, Chevron, <b>EDF</b> , First Energy, Koch Industries...
Industrie et recherche	<b>Aventis Pharma</b> , BAE Systems, Boeing, <b>EADS</b> , Ford Motor, Fujitsu, General Motors, Glaxo Wellcome, Halliburton, Lockheed Martin, <b>Nestlé</b> , Novartis, Osram, Pfizer, Procter & Gamble, Raytheon, Reebok, Schlumberger, <b>Schneider</b> , <b>TotalFinaElf</b> , Unilever, <b>Usinor</b> ...
Informatique et télécoms	Accenture, British Telecom, Cable & Wireless, Canon, Cap Gemini, <b>Cegetel</b> , Cellnet, Clearnet Communications, Comcast, Compaq, CSC, Ericsson, <b>France Télécom</b> , GTE, HP, IBM, Jguru, KPMG, Lotus, Lucent, Mobinet, Motorola, Nordnet, Nortel Networks, PWC, Sask Tel, Siemens, Sun, Unisys, ValleyNet, Viacom, WebMethods, Xerox...
Media	Actucom, Cyperus, IDG, Les Échos, Lyonnaise Câble, Omnicom, Tests, Ziff Davis...
Transports	ADP, Alaska Airlines, <b>Alstom</b> , Schenker, Swissair, Tranz Rail, Western Australia Transport...

Sources : Arisem, Autonomy, Brio Technology, Epicentric, IBM, Intraspect, Mediapps, Open Text, Plumtree.

Figure 5 : Les principaux portails d'entreprise dans le monde.

## 1.8 L'avis du Cigref

### *Les limites du portail*

- la durée des projets ;
- le coût des projets (licences souvent liées au nombre d'utilisateurs, ce qui peut entraîner un coût explosif dans un environnement web) ;
- l'hétérogénéité des acteurs et des outils ;
- l'absence à ce jour de réel outil de détection et de gestion de réseaux d'experts ;
- l'utilisation réelle de la fonction de personnalisation et le risque de passer à côté d'une information clé ou au contraire d'être noyé sous un flot d'informations inutiles lorsque la personnalisation est mal paramétrée ;
- l'avantage compétitif ne joue que pour les précurseurs (*early adopters*) ;
- le portail intranet ne résout pas tous les problèmes de l'entreprise (circulation de papier, luttes d'influence...) ;
- avec les portails, il y a un risque de superposer une application supplémentaire aux applications existantes ;
- le portail internet n'est rien sans une politique active de référencement, une politique de gestion de la marque et une politique de gestion des noms de domaine ;
- la mise en place d'un portail ne doit pas priver l'entreprise d'une réflexion sur l'urbanisme de ses sites web et sur le cycle de vie de l'information.

### *Principales tendances*

- migration des solutions de portail vers le format XML ;
- développement du rôle des infomédiaires (Nfactory, Isyndicate, Qwam System...) ;
- les outils de portail vont intégrer la détection et la gestion de réseaux d'experts ;
- les places de marché intègrent elles aussi des fonctions de portails ;
- le marché va se consolider, de nouveaux entrants vont arriver et certains disparaître ;
- les partenariats entre éditeurs d'outils et fournisseurs de contenu vont se multiplier ;

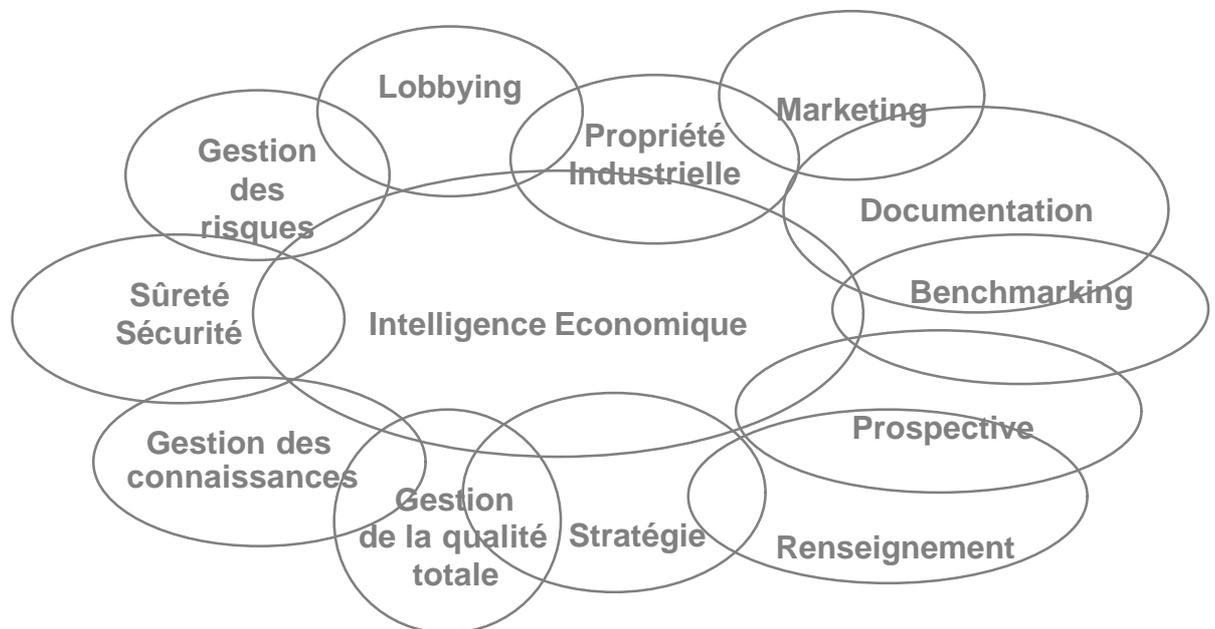
- les outils vont se simplifier, les coûts vont baisser et les offres packagées vont se développer à destination des PME ;
- au sein de l'entreprise un métier est en train de monter en puissance : celui de responsable de l'information ;

### ***L'avenir du portail***

- sur le marché du *B-to-C* : convergence entre moteurs de recherche, annuaire et portails ;
- Sur le marché du *B-to-B* : développement des portails intersectoriels et des places de marché pour les entreprises.
- Sur le marché du *B-to-E* : apparition de bureaux virtuels pour les salariés et développement de portails mobiles pour les nomades.

## 2. ORGANISER L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Le rapport du Commissariat général au Plan de 1994 définissait l'intelligence économique comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation par les décideurs, de l'information utile aux acteurs économiques ». L'intelligence économique emprunte à plusieurs notions (gestion des connaissances, stratégie, renseignement, prospective, *lobbying*...) mais reste un concept autonome.



Source : TotalFinaElf

Figure 6 : Positionnement de l'intelligence économique.

### 2.1 Pourquoi faire de l'intelligence économique ?

Internet ne change pas fondamentalement la problématique de l'intelligence économique. Seul le volume d'information à traiter, d'où la nécessité de nouveaux outils de recherche, de tri et de diffusion. L'information disponible sur le web est soit une information structurée, soit une information non structurée, soit gratuite, soit payante. L'information disponible est rarement confidentielle, donc il faut croiser avec d'autres sources de données (plus ou moins pertinentes et plus ou moins coûteuses) pour alimenter la veille concurrentielle : contacts personnels, bases de données, cabinets d'analystes, associations, presse...

Les principaux objectifs de l'intelligence économique sont de :

- surveiller les concurrents traditionnels ;
- surveiller les nouveaux entrants ;
- saisir les occasions du marché ;
- détecter les ruptures du marché ;
- détecter les campagnes de désinformation ;
- informer la direction générale et les directions opérationnelles et aider à la prise de décision ;
- créer des opportunités, réduire les risques ou les menaces, apaiser l'inquiétude des décideurs ;
- optimiser l'accès, le partage et la circulation de l'information, mutualiser les coûts ;
- améliorer l'image de marque de la direction des systèmes d'information ;
- diminuer le temps de réaction, augmenter les possibilités d'anticipation ;
- mieux contrôler la sécurité et la protection des informations.

## 2.2 Typologie des veilles

L'intelligence économique est l'aboutissement d'un long processus qui part de la veille documentaire, en passant par la veille spécialisée pour évoluer ensuite vers la veille globale et l'intelligence économique. Les différences portent à la fois sur :

- les finalités :
  - veille opérationnelle ;
  - veille tactique ;
  - veille stratégique ;
- le périmètre :
  - veille spécialisée ;
  - veille globale ;
- le contenu :
  - veille technologique ;
  - veille fonctionnelle ;
  - veille métier ;
  - veille juridique ;
  - veille tarifaire ;

## ➤ veille commerciale.

<b>Documentation</b> ↓	- Exploitation de sources formelles et ouvertes d'information uniquement - Parfaite connaissance des sources	Diffusion d'informations brutes
<b>Veille documentaire</b> ↓	- Surveillance de certains secteurs - Spécialisation des documentalistes - Profils de veille	
<b>Veille spécialisée ou sectorielle</b> (technologique, brevet, juridique, normative, commerciale, concurrentielle...) ↓	- Exploitation d'informations informelles et fermées - Mobilisation des réseaux	
<b>Veille globale</b> (stratégique ou tactique) ↓	- Approche plus globale : fédère les différentes veilles de l'entreprise et intègre la dimension stratégique - Démarche plus orientée vers l'action	
<b>Intelligence économique</b>	- Intègre les actions d'influence et le <i>lobbying</i> . - Suppose une culture collective de l'information - Intègre un ensemble large ensemble d'acteurs dans l'entreprise - Se doit d'être érigée en véritable mode de management	

Source : TotalFinaElf

Figure 7 : Typologie des différents types de veille.

### 2.3 Quelles sont les sources d'information disponibles ?

Les sources d'information exploitables sont multiples. Elles proviennent à la fois des sites web, des forums de discussion, de la presse, des bases de données, des cabinets d'analystes, des associations mais aussi des échanges informels et des contacts personnels noués par le responsable de la veille. On peut aussi distinguer les informations selon leur origine : publique (zone blanche), semi-publique (zone grise) et confidentielle (zone noire). Ces sources d'information peuvent être gratuites ou payantes, récurrentes ou ponctuelles, structurées ou non structurées, internes ou externes.

## 2.4 Quels outils et quelle architecture ?

Les outils doivent répondre aux besoins du veilleur qui sont multiples :

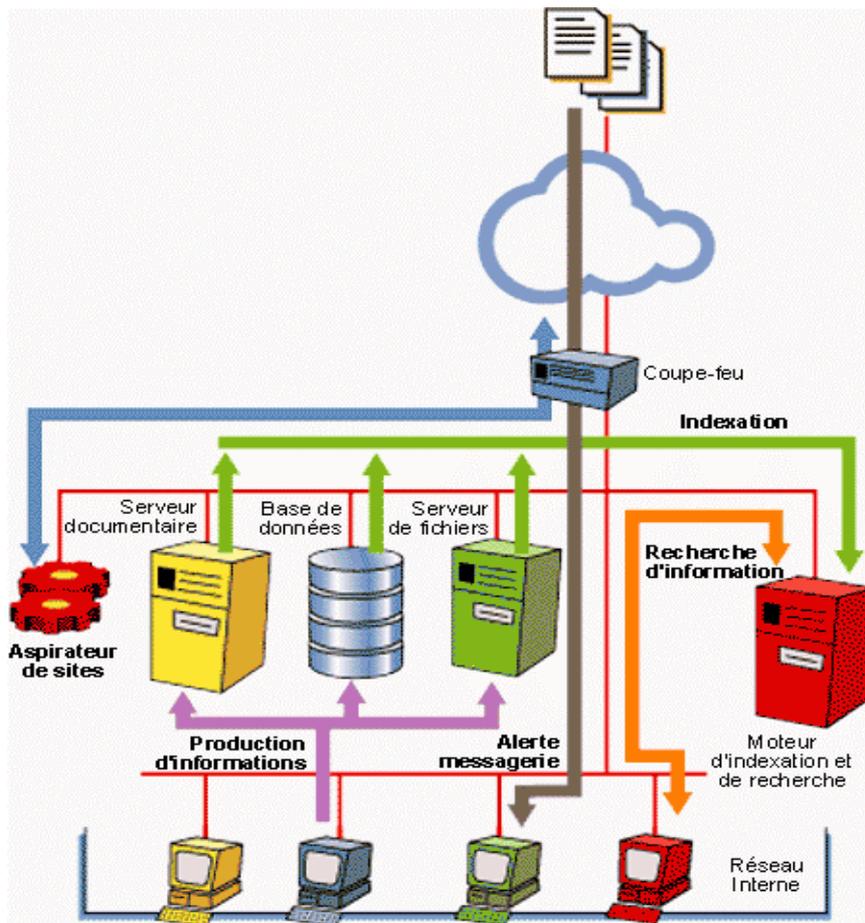
- des besoins d'exploration ;
- des besoins de structuration ;
- des besoins de positionnement ;
- des besoins d'analyse ;
- des besoins de prospective.

L'exploration passe par la découverte des sources d'information. La structuration consiste à détecter dans la masse d'information disponible les indicateurs clés. Le positionnement vise ensuite à organiser l'information selon une série de critères. La prospective, enfin, cherche à découvrir les phénomènes émergents, déclinants et aberrants.

Les outils utilisés sont à la fois des outils de collecte, des outils de recherche, des outils de visualisation et de cartographie, des outils d'analyse et de traitement et des outils de diffusion.

Outils	Éditeurs
Annuaire	- Yahoo, Nomade, Magellan...
Moteurs de recherche	- Altavista, Excite, Hotbot, Infoseek, Lycos, Voilà...
Métamoteurs	- Metacrawler, Profusion...
Agents intelligents	- Autonomy...
Aspirateurs	- Webwacker, Memoweb...
Recherche	- Arisem, Excalibur, Inforama, PC Docs, Verity...
Visualisation et cartographie	- Cisi, Cartia, Lotus, Mapinfo, Semio, Trivium, Inxight...
Analyse et traitement	- Acetic, CRRM, Datops, Digimind, Irit, Nemesia...
Diffusion	- V Strat (Digimind), Lotus Notes, Exchange...

Figure 8 : Principaux outils d'intelligence économique du marché.

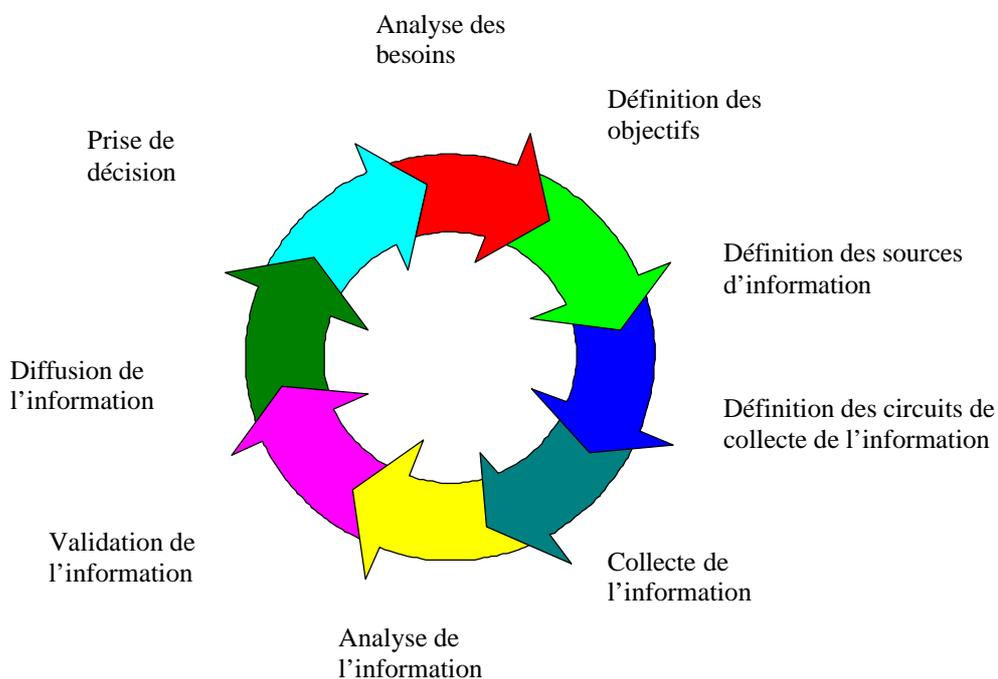


Source : Internet Professionnel

Figure 9 : Veille économique et architecture du système d'information.

## 2.5 Quelle démarche ?

- Avoir une démarche projet ;
- définir les rôles (maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage) ;
- définir les objectifs ;
- définir les types d'information utiles ;
- définir les sources d'information ;
- définir les profils d'intérêt ;
- définir les circuits de collecte de l'information ;
- collecter l'information ;
- analyser l'information ;
- diffuser l'information ;
- prise de décision et actions.



Source : Cigref

Figure 10 : Les principales étapes dans la mise en œuvre d'un projet d'intelligence économique.

## 2.6 Quelle organisation ?

L'organisation de la cellule de veille doit être bien conçue, ce qui pose un certain nombre de questions. Est-ce que la veille doit être centralisée ou décentralisée ? Est-ce qu'elle doit être une cellule de veille de coordination ou une cellule de veille opérationnelle ? Quelle doit être la taille de l'équipe de veille ? À qui doit elle être rattachée ? Est-ce qu'il faut organiser la veille en interne ou la déléguer à l'extérieur ?

L'organisation de la veille s'articule généralement autour d'une cellule centrale de coordination et d'une cellule opérationnelle dans chaque branche de l'entreprise. La cellule de veille du siège peut être rattachée soit directement à la direction générale, soit à la direction de la stratégie.

En ce qui concerne le profil du veilleur, il peut s'agir d'un informaticien, d'un documentaliste, d'un responsable métier ou d'un spécialiste de la veille. Généralement, les entreprises ont tendance à mixer les équipes et à mélanger les profils (un jeune diplômé et un responsable métier expérimenté, un informaticien et un non-informaticien...).

## 2.7 Les écueils à éviter

Les principaux obstacles à éviter sont d'ordre organisationnel :

- avoir des objectifs trop flous ;
- avoir des objectifs trop ambitieux ;
- collecter des informations non pertinentes ;
- ne pas ou mal analyser les informations récoltées ;
- ne pas diffuser en interne les informations.

Il faut éviter :

- la cellule de veille « alibi » ;
- l'isolement de la cellule de veille ;
- la formation de cellule de veille « clandestine ».

Les facteurs clés de succès passent notamment par :

- l'engagement et le soutien de la direction générale ;
- la collaboration et la participation de l'ensemble des salariés ;
- l'insertion des cellules de veille dans le processus de décision ;
- l'existence de capteurs suffisamment nombreux pour favoriser la remontée d'informations du terrain.

## 2.8 L'avis du Cigref

Les grandes entreprises françaises n'ont pas encore acquis une véritable culture de veille et sont parfois en retard par rapport à leurs homologues étrangers, sauf dans les secteurs où l'intelligence économique est vitale pour l'entreprise (aéronautique, défense, énergie, hautes technologies, services). Parmi les sociétés *leaders* en matière d'intelligence économique en France, on peut citer France Télécom, TotalFina Elf ou Vivendi Universal. Les grandes entreprises en sont encore au stade de la veille spécialisée et n'ont pas encore acquis le réflexe de la veille globale ou de l'intelligence économique. La veille est le plus souvent une veille ponctuelle, informelle et diffuse, plutôt qu'une veille systématique, organisée et centralisée.

### *Les éléments de dimensionnement de la veille*

- le coût ;
- le temps ;
- la taille du budget ;
- la taille des équipes ;

- l'exhaustivité des recherches ;
- la volonté de la direction générale.

### ***Principales tendances***

- évolution de l'intelligence économique vers le *Knowledge Management* (gestion des connaissances) ;
- évolution de l'intelligence économique vers la notion de « portail décisionnel » ;
- développement par des prestataires externes d'offres de solutions de veille sur mesure et à la demande ;
- la veille va se démocratiser dans les entreprises dans les prochaines années (développement des formations Bac + 5 de veille économique).

### **3. AMÉLIORER LA VISIBILITÉ DE L'ENTREPRISE : LE RÉFÉRENCEMENT**

Le référencement, comme la gestion des noms de domaine (cf. chapitre 6), permettent à l'entreprise de garantir son image de marque et d'améliorer sa visibilité sur internet. Le référencement consiste à soumettre sa page d'accueil auprès d'un annuaire ou à faire enregistrer quelques pages de son site auprès d'un moteur de recherche.

Le référencement sur internet fait appel à deux types d'outils : les annuaires et les moteurs de recherche. Quand on sait que seulement 40 % des pages web sont référencées et que les internautes ne visualisent souvent que la première page de leur requête, on peut s'interroger sur l'utilité d'un référencement. Pourtant, le référencement s'avère indispensable. En effet, un site web ne sert à rien s'il est mal référencé et s'il ne parvient pas à atteindre son public visé.

Les principales questions que le webmestre doit se poser sont :

- quels sont les objectifs de l'entreprise en matière de référencement ?
- quels sont les outils disponibles ?
- faut-il faire un référencement en ligne, hors ligne ou un mélange des deux ?
- dans le cas d'un référencement en ligne, faut-il recourir à un référencement massif ou ciblé ?
- faut-il faire un référencement manuel ou automatique ?
- faut-il faire un référencement ponctuel ou permanent ?
- faut-il recourir à un prestataire externe ?

#### **3.1 Pourquoi se faire référencer ?**

Le référencement permet à l'entreprise :

- d'augmenter la fréquentation de son site ;
- d'améliorer sa visibilité sur internet ;
- de gagner de nouveaux prospects.

### 3.2 Où se faire se référencer ?

On distingue deux types d'outils :

- les moteurs de recherche :
  - moteurs de recherche anglophones<sup>2</sup> : Altavista<sup>3</sup>, Hotbot, Infoseek, Northernlight, Excite, Lycos, Webcrawler, Google...
  - moteurs de recherche francophones : Voilà, Ecila, Lokace...
- les annuaires :
  - annuaires anglophones : Yahoo!, Looksmart, Snap, Open Directory...
  - annuaires francophones : Yahoo! France, Voilà, QuiQuoiOù, Open Directory, Looksmart France et des annuaires plus petits comme francité, carrefour, msn...

La plupart des moteurs de recherche commencent à intégrer des fonctions d'annuaires. Le marché s'oriente de plus en plus vers les annuaires (60 à 70 % du trafic, dont la moitié pour Yahoo!) au détriment des moteurs de recherche. Les annuaires métiers, verticaux ou régionaux vont également se généraliser dans les prochaines années.

### 3.3 Comment se faire se référencer ?

La réflexion sur le référencement d'un site doit se faire en amont du projet, au moment de la création du site web.

Le référencement doit se faire obligatoirement de manière manuelle en ce qui concerne les grands moteurs de recherche et les annuaires cités ci-dessus. Par contre, le référencement peut se faire de manière automatisée pour tous les autres petits annuaires et petits moteurs (6 000 au total). La méthode à suivre est la suivante : optimisation de la page d'accueil, optimisation du site, référencement, vérification, suivi et audit des révisions. Pour le référencement, il est conseillé de faire trois sites monolingues plutôt qu'un site plurilingue.

Il existe un certain nombre de facteurs bloquants pour le référencement : les cadres ou *frames* (en voie de disparition), les pages dynamiques, les pages graphiques, les liens graphiques et le langage javascript, le format flash, les adresses internet

---

<sup>2</sup> Certains proposent aussi une version francophone.

<sup>3</sup> Altavista a recensé près de 250 millions de pages web. Il en « aspire » en fait 400 millions et en rejette environ 150 millions en raison du *spamdexing*.

« exotiques », le *spamdexing*, le *cloaking*, la copie de code HTML (copie du code HTML de la page la mieux référencée).

Pour lutter contre le *spamdexing*, les moteurs utilisent les moyens suivants :

- examen des index et suppression des pages satellites ;
- changement du poids octroyé aux critères de pertinence ;
- changement de base (Inktomi) ;
- délais de prise en compte ;
- masse du nombre de pages ;
- *clustering* ;
- page d'accueil privilégiée dans les résultats ;
- affichage des résultats d'annuaire en premier (Voilà) ou d'autres systèmes comme Direct Hit (Hotbot) ;
- vérifications manuelles.

Les annuaires prennent en compte les critères suivants lors de la soumission du site :

- le nom du site ;
- le délai d'affichage ;
- le contenu ;
- le « look » ;
- le côté original ;
- le respect de la législation en vigueur.

Chez Yahoo! France il y a environ 800 soumissions par jour et un taux de refus de 70 %. Ce taux atteint 80 % chez Yahoo! International. Yahoo! France répertorie 85 000 sites web, Nomade 80 000 et Voilà<sup>4</sup> 60 000. À titre de comparaison, Yahoo! International répertorie 1,5 million de sites.

### **3.4 Pourquoi le positionnement est-il devenu si complexe ?**

Le référencement est devenu un véritable métier et peut nécessiter d'employer une personne à temps complet. Sachant que le positionnement n'est valable que pour les moteurs et que l'essentiel du trafic vient (et viendra de plus en plus) des annuaires, on peut se demander si le positionnement sur des

---

<sup>4</sup> Voilà recense 60 000 sites dans sa partie annuaire et 150 millions de pages web dans sa partie moteur de recherche.

termes isolés sert à quelque chose et si le trafic généré par rapport au coût engendré en vaut la chandelle.

On peut aussi se demander si le recours à un prestataire externe n'est pas la solution (cf. des sociétés spécialisées comme Webtrends par exemple).

Par ailleurs, du côté de l'utilisateur, des sociétés spécialisées dans la recherche d'information sur internet se sont créées (askjeeves par exemple).

En conclusion, le référencement ne constitue qu'une partie de la promotion du site. Il existe en effet d'autres moyens pour en assurer la visibilité : échange de liens (fonction *link*: d'Altavista), communiqués de presse, bandeaux publicitaires, *sponsoring*, participation à des listes de discussion ou des forums, concours, carte de visite, articles de presse...

### 3.5 L'avis du Cigref

#### ***Principales conclusions***

- Le référencement est un processus continu et dynamique.
- Le référencement doit être ciblé et s'effectuer manuellement.
- La garantie de résultat en matière de référencement est impossible.
- La nécessité d'un référencement est inversement proportionnelle à la notoriété de la société ou de la marque.
- Le risque de *cybersquatting* est en revanche proportionnel à la notoriété de la société ou de la marque.
- Il est plus facile de se faire référencer dans un annuaire récent que dans un annuaire déjà très connu (Yahoo!).
- Le référencement ne constitue qu'une partie de la promotion du site.

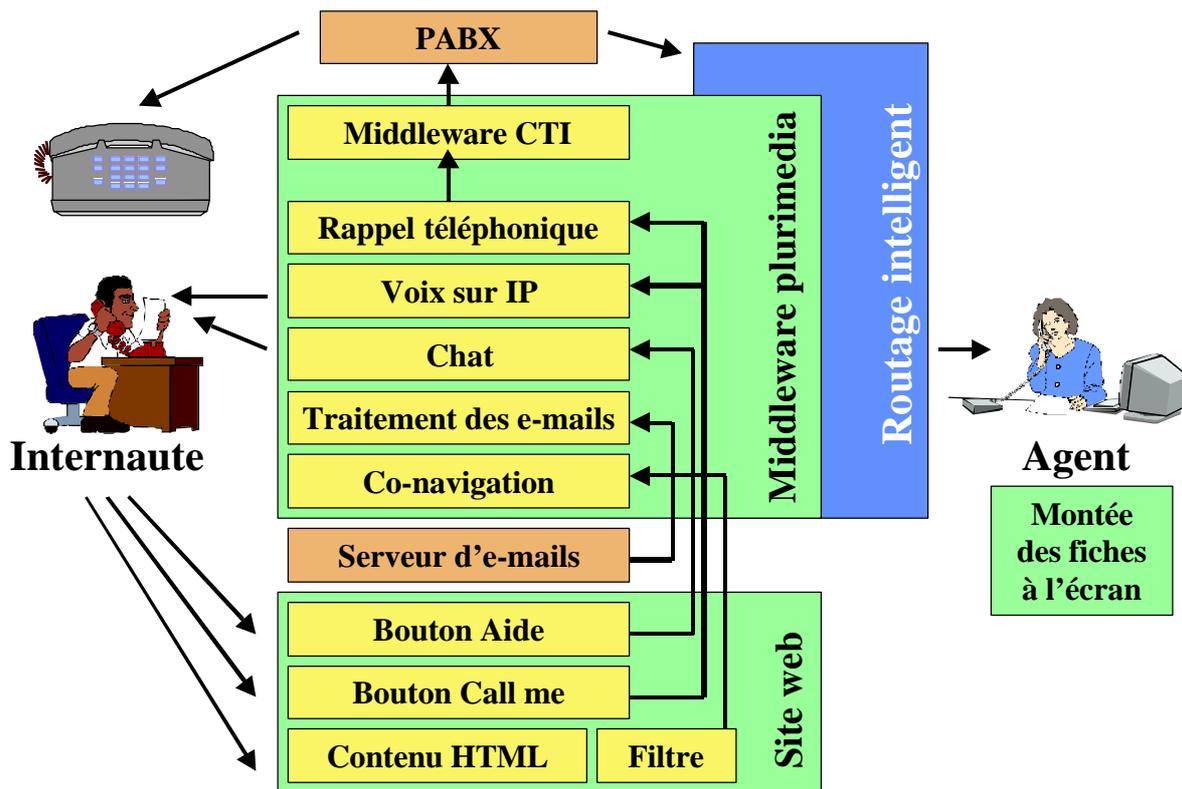
#### ***Principales tendances***

- Le référencement du site de l'entreprise peut éventuellement être confié à un prestataire externe mais il faut se méfier des sociétés qui garantissent une place en *pole position*.
- Les annuaires sont en train de devenir incontournables dans le domaine du référencement et de l'accès, ce qui pourrait poser des problèmes au regard du droit de la concurrence, sachant que le référencement n'est pas automatique.

#### 4. AMÉLIORER LA RELATION CLIENT : LE CENTRE D'APPELS WEB

Il y a environ 2 500 à 3 000 centres d'appels en France. Selon Datamonitor, les centres d'appels web ne représentaient que 3 % des centres d'appels en France. En 2003, ils devraient représenter 20 % du total. Il y a une vraie demande de services : achat, conseils financiers et boursiers, *help desk*.

Le marché des centres d'appels avec couplage téléphonie-informatique (CTI) a connu une forte croissance en France ces dernières années. Dans une optique d'amélioration de la relation client, de personnalisation et de meilleure connaissance du client, les constructeurs (et certains opérateurs) cherchent désormais à promouvoir des offres de centres d'appels web, autrement dit de centres d'appels couplant des fonctions de CTI (répartition automatique d'appels, serveur vocal interactif, montée de fiches à l'écran...) avec des fonctions internet (*call back*, *call through*, *chat* ou discussion en ligne, co-navigation...).



© 01 Réseaux mars 2000

Figure 11 : Mode de fonctionnement d'un centre d'appels web.

## 4.1 Typologie de centres d'appels web

On peut classer les centres d'appels web selon plusieurs critères :

- niveau de réactivité ;
- niveau d'interactivité ;
- niveau d'interopérabilité ;
- niveau d'intégration avec l'entreprise.

Les centres d'appels web peuvent être soit internalisés, soit externalisés auprès d'opérateurs (par exemple l'offre « Net Centre d'Appels » de France Télécom) , ce qui permet à l'entreprise de tester la technologie et de gérer les débordements ponctuels.

## 4.2 Les principaux acteurs du marché

Les principaux acteurs du marché sont :

- les éditeurs de logiciel ;
- les éditeurs de *middleware* ;
- les constructeurs d'autocommutateurs ;
- les opérateurs ;
- les sociétés de conseil ;
- les intégrateurs.

Historiquement, le marché du CTI et des centres d'appels était un marché atomisé. Mais il est entré depuis peu dans une phase de concentration (cf. le rachat de Clarify par Nortel, le rachat de Genesys et de Orda-M par Alcatel, le rachat de Vantive par People-soft, le rachat d'Enéide par Cohéris Atix). De nouveaux entrants issus du monde de la donnée (cf. Cisco / Selsius) ou de la gestion de la relation client (Siebel) commencent aussi à se manifester.

Les frontières commencent à se brouiller :

- les constructeurs remontent vers les couches intermédiaires et supérieures ;
- les éditeurs de *middleware* de CTI évoluent vers le *middleware* multimédia et les couches applicatives ;
- les éditeurs de logiciel de gestion de la relation client descendent vers le *middleware*.

### 4.3 Les usages d'un centre d'appels web

Les grandes entreprises sont déjà utilisatrices de centres d'appels traditionnels et de centres d'appels CTI, soit pour des usages internes, soit pour la gestion de leur relation client (GRC). Le centre d'appels web peut être utilisé pour réaliser les opérations suivantes :

- appels entrants :
  - service après-vente ;
  - cyber-assistance ;
  - prise de commande ;
  - etc.
- appels sortants :
  - campagne publicitaire ;
  - relance téléphonique ;
  - etc.

### 4.4 Les bénéfices d'un centre d'appels web

Le centre d'appels web est un canal de vente complémentaire des canaux traditionnels (points de vente, forces de vente, vente par correspondance, Minitel...) et permet à l'entreprise de capter des nouveaux clients *via* internet et de fidéliser ses anciens clients. Le centre d'appels web permet aussi d'augmenter le nombre de transactions en ligne. En effet, seulement 2 % des connexions web aboutissent à un achat en ligne. 67 % des acheteurs potentiels abandonnent en cours mais 41 % d'entre eux se déclareraient prêts à mener à bien leurs achats s'ils bénéficiaient d'une aide par un média interactif.

### 4.5 Les principaux projets en France

Les entreprises les plus concernées aujourd'hui par cette technologie sont celles du secteur de la haute technologie, de la banque, de l'assurance, les sociétés de vente par correspondance, les agences de voyage... On cite souvent comme références La Redoute, Pierre & Vacances, la Caisse d'épargne des Flandres, Capitol...

## 4.6 L'avis du Cigref

Le centre d'appels web ajoute un degré d'interactivité supplémentaire puisqu'il permet de coupler des fonctions CTI et des fonctions web du site internet de l'entreprise. Cependant, les centres d'appels web restent encore trop peu répandus en France et ont encore une image de « vitrine technologique ».

De plus, ils présentent un certain nombre de limites, notamment :

- un surcoût par rapport aux solutions traditionnelles de centre d'appels pour les solutions internalisées<sup>5</sup> ;
- un faible taux d'équipement des ménages en PC multimédia et la nécessité de doubler sa ligne téléphonique ou de prendre une ligne ADSL.

---

<sup>5</sup> 4 150 000 francs pour 20 postes pour un centre d'appels internalisé, selon le cabinet Cesmo.

## 5. SIMPLIFIER LES TRANSACTIONS : LES PLACES DE MARCHÉ B-TO-B

### 5.1 Définition

Les places de marchés électroniques (*e-marketplaces*) sont des plateformes B-to-B qui permettent à des entreprises d'un même secteur (plateforme verticale) ou de secteurs différents (plateforme horizontale) de procéder à des achats ou à des ventes de biens de production, de biens hors production (MRO) et de services.

On distingue plusieurs types de places de marché :

- place de marché verticale ou horizontale ;
- place de marché publique ou privée ;
- place de marché d'achat, de vente ou mixte ;
- place de marché mondiale, régionale ou nationale ;
- place de marché grands comptes ou PME ;
- place de marché animée par les acheteurs, par les vendeurs ou neutre.

Les places de marché verticales sont conçues pour l'achat et la vente de biens de production liés au secteur d'activité de l'entreprise. Elles se trouvent généralement dans des secteurs comme l'automobile, les hautes technologies, les biens de consommation et la sidérurgie.

Les places de marché horizontales se concentrent sur des biens et de services génériques et identiques dans tous les secteurs d'activité (fournitures de bureau, voyages d'affaire, publicité, logistique).

Les places de marché publiques sont des plateformes de type *many-to-many*, ouvertes à plusieurs vendeurs et à plusieurs acheteurs. Elles sont généralement administrées par un intermédiaire neutre.

Les places de marché privées sont des plateformes de type *one-to-many*, réduites à un acheteur et plusieurs fournisseurs ou à un fournisseur et plusieurs acheteurs.

Les places de marché verticales sont généralement des places de marché privées, tandis que les places de marché horizontales sont souvent publiques. Les places de marché peuvent être contrôlées par les offreurs, par les acheteurs ou par des intermédiaires neutres (éditeurs, opérateurs, banques...).

Les principaux facteurs de développement des places de marché sont :

- des facteurs économiques :
  - la fragmentation des marchés,
  - la désintermédiation des flux,
  - les inefficacités dans la chaîne logistique,
  - la recherche de nouvelles sources de revenu ou de marges d'économie ;
- des facteurs technologiques :
  - le développement d'internet,
  - l'expérience et les limites de l'EDI (échange de données informatisé),
  - l'achèvement des projets de mise en place de progiciels de gestion intégrés dans les grandes entreprises,
  - l'émergence d'un format standard d'échange de données (XML),
  - l'arrivée de nouvelles solutions d'authentification (PKI) ;
- des facteurs organisationnels et culturels :
  - les acheteurs des entreprises sont prêts à acheter sur internet,
  - les montants des achats en jeu sont élevés,
  - les solutions logicielles existent.

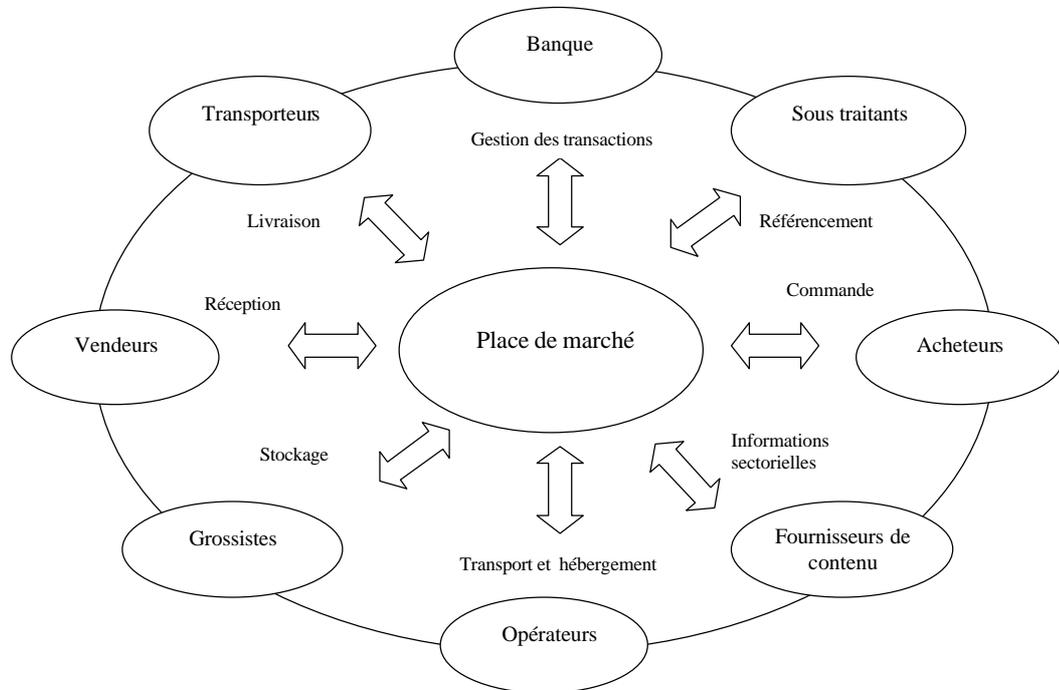
## 5.2 *Caractéristiques et mode de fonctionnement des places de marché*

Il existe environ 1 400 places de marché dans le monde (cf. figure 13) mais seules une centaine sont véritablement opérationnelles. Ces dernières ne totalisent pour l'instant que quelques pour-cent des transactions du secteur. Toutes ne survivront pas.

Ces places de marché sont situées dans tous les secteurs d'activité (agriculture, industrie, services). Elles sont présentes à la fois dans des secteurs très concentrés (industrie automobile, aéronautique, chimie, énergie...), moyennement intégrés (distribution, agro-alimentaire...) ou très atomisés (textile...). Elles sont encore principalement localisées dans les pays industrialisés (Amérique, Europe, Asie).

Les initiatives viennent le plus souvent des grandes entreprises. Beaucoup de places de marché développées sont des plateformes privées et en majorité verticales. La plupart des membres du Cigref sont soit en cours de réflexion sur le sujet, soit déjà

engagés dans un ou plusieurs projets de places de marché. C'est le cas de Carrefour, Danone, EADS, EDF, Michelin, Nestlé, Renault, TotalFinaElf, pour n'en citer que quelques-uns.

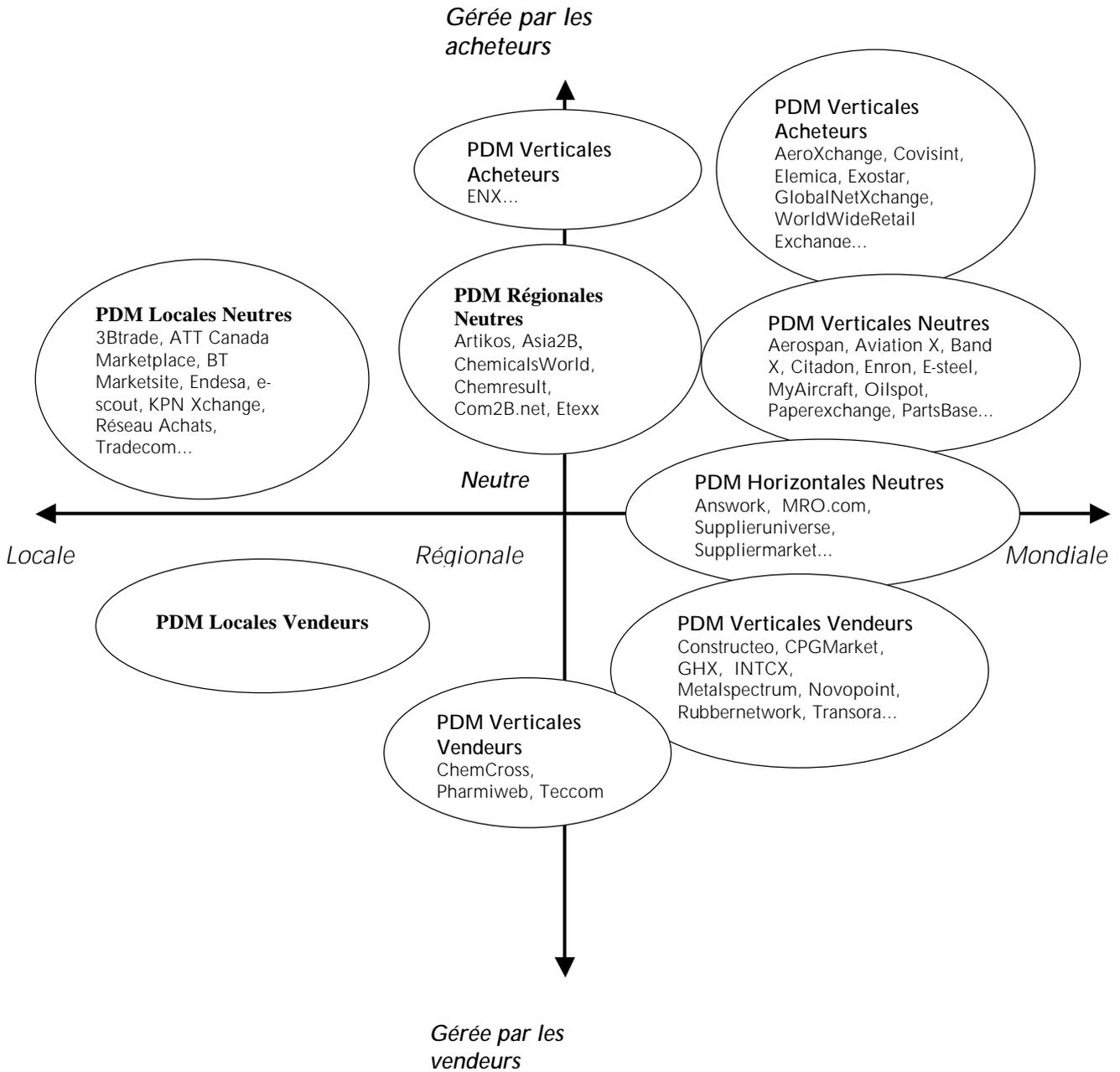


Source : Cigref

Figure 12 : Organisation d'une place de marché.

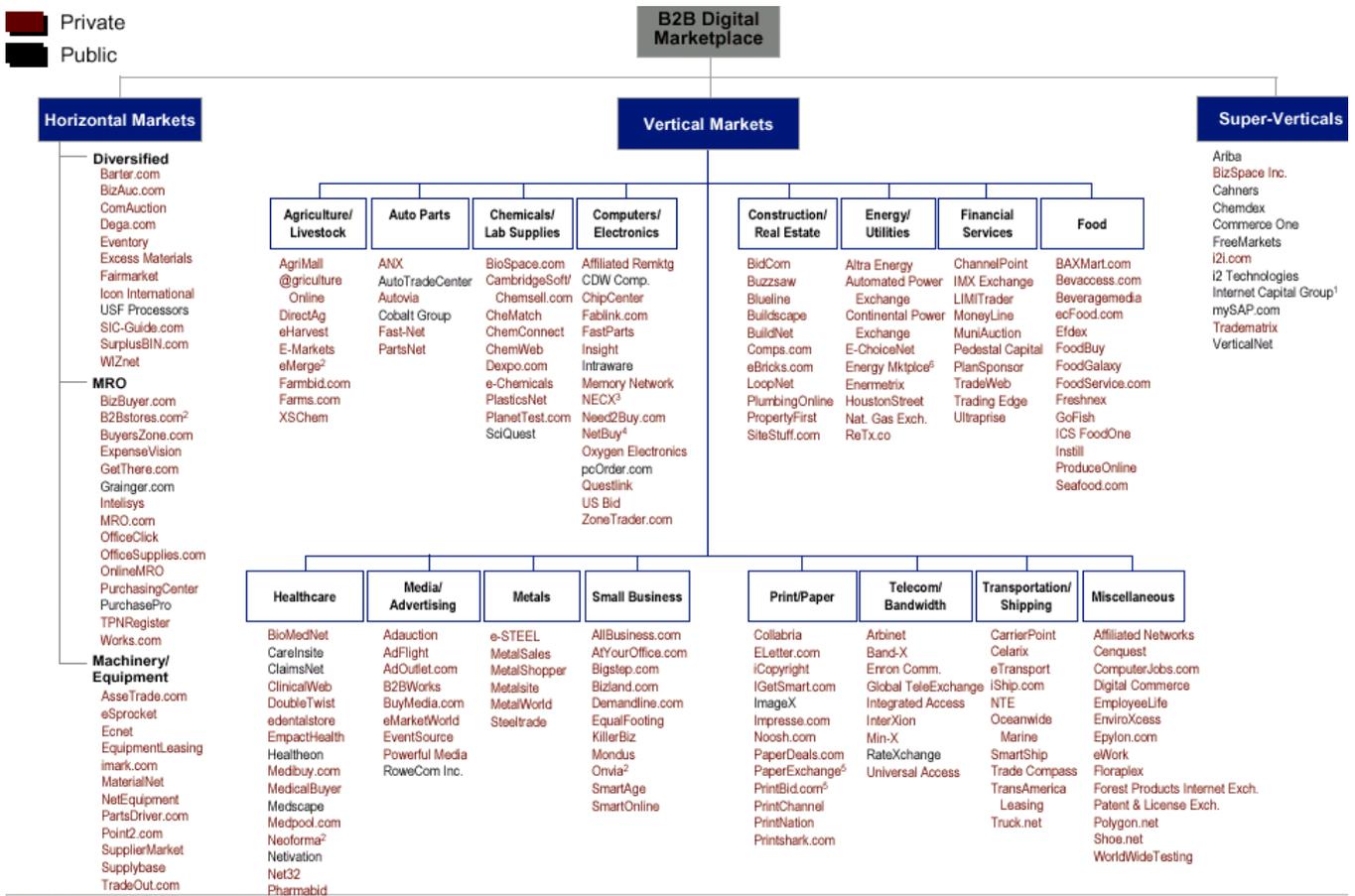
L'architecture logicielle de la place de marché peut revêtir deux formes :

- les places de marché de type « Buy-side » : ces plateformes gèrent le processus d'achat d'un produit (*e-procurement*) ;
- les places de marché de type « Sell-side » : ces plateformes gèrent le contenu du catalogue et le processus de vente.



Source : Cigref

Figure 13 : Positionnement des principales places de marché B-to-B dans le monde.



Source : CSC Peat Marwick

Figure 14 : Panorama des principales places de marché B-to-B dans le monde.

### 5.3 Quels sont les services disponibles ?

Les places de marché peuvent soit assurer l'intégralité du processus d'achat, soit se limiter à un maillon de la chaîne de valeur. Autrement dit, les places de marché peuvent offrir les services suivants :

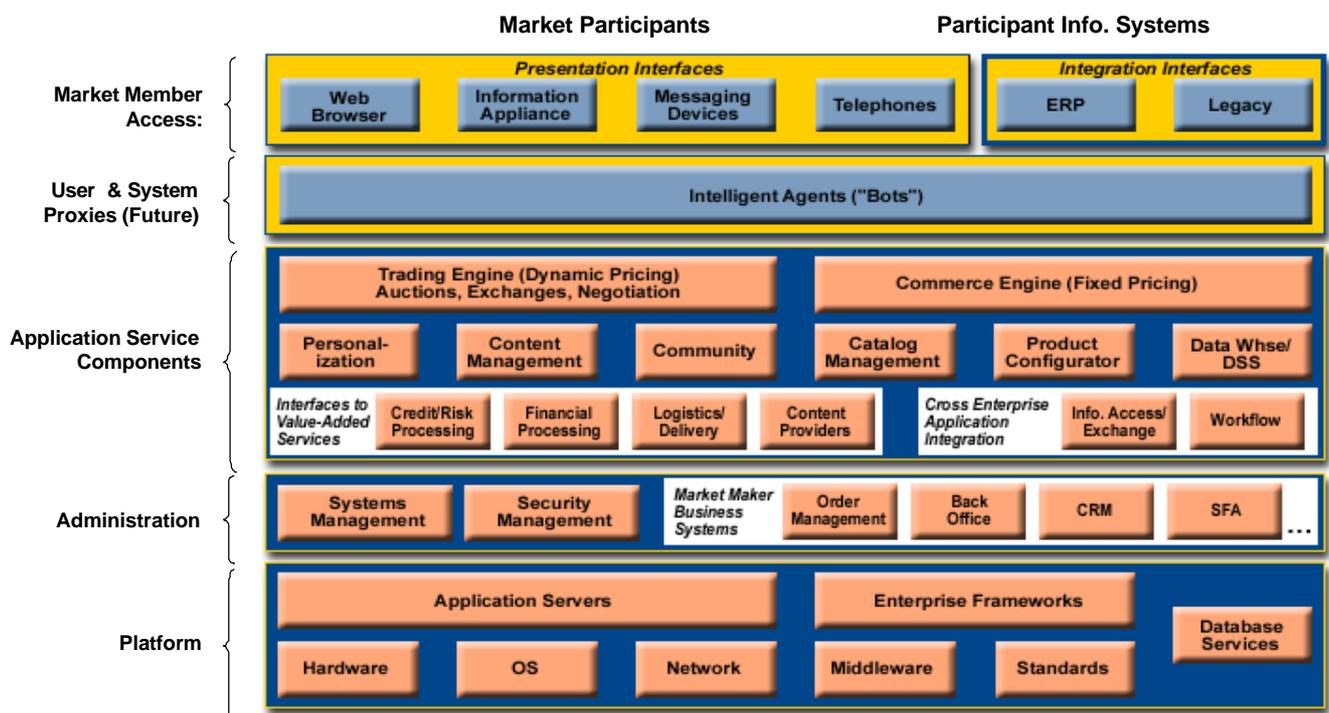
- catalogue ;
- référencement ;
- échange d'informations ;
- négociation et achat ;
- gestion des transactions ;
- gestion de la facturation ;
- gestion de la livraison ;
- autres services à valeur ajoutée.

Le processus d'achat peut être organisé selon plusieurs mécanismes :

- achat individuel ;
- achat groupé ;
- appel d'offre ;
- enchères ;
- enchères inversées.

Confrontées à une forte concurrence et à un faible nombre de transactions, les places de marché cherchent désormais à évoluer vers une logique de portail et à offrir d'autres services que le seul achat de biens. Ces places de marché de 2<sup>e</sup> génération commencent ainsi à offrir des services à plus forte valeur ajoutée, tels que :

- des informations statistiques sur les transactions ;
- des informations sectorielles et relatives aux métiers ;
- des appels d'offres en cours ;
- des forums de discussion ;
- de la gestion de projets ;
- des offres d'emplois.



Source : CSC Peat Marwick

Figure 15 : Architecture d'une place de marché.

## 5.4 Quels modes de rémunération ?

Plusieurs modes et combinaisons de rémunération sont possibles pour les différents acteurs de la place de marché :

- licences ;
- abonnements ;
- transactions ;
- référencement ;
- partenariats ;
- publicité.

Généralement, les éditeurs de places de marché se rémunèrent sur les licences et perçoivent un pourcentage sur les transactions réalisées. Les « teneurs » de la place de marché (fournisseurs, acheteurs, banques, opérateurs télécoms) peuvent se rémunérer sur les abonnements, percevoir un pourcentage sur les transactions réalisées, facturer le référencement sur le site, nouer des partenariats avec d'autres acteurs ou se rémunérer sur la publicité.

## 5.5 Quels bénéfices ?

Les bénéfices varient dans le temps et selon les acteurs et leur position dans la chaîne de valeur : acheteur, vendeur, éditeur, société de conseil, banquier, logisticien, opérateur. Pour le moment, ce sont surtout les éditeurs et les sociétés de conseil qui bénéficient de l'engouement pour les places de marché électroniques. Le tableau ci-dessous résume les avantages et les inconvénients pour les acheteurs et les vendeurs. Pour l'acheteur, les principaux bénéfices sont d'ordre organisationnel, logistique et financier. Pour le vendeur, les bénéfices sont surtout d'ordre commercial. Les risques pèsent principalement sur les vendeurs lorsque la place de marché est organisée par un *pool* d'acheteurs. Inversement, la création d'une place de marché par un ou plusieurs vendeurs permet de rétablir un peu l'équilibre.

	Avantages	Inconvénients
<b>Acheteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dématérialisation des processus</li> <li>- Automatisation des processus</li> <li>- Mise en concurrence mondiale</li> <li>- Réduction des erreurs de saisie</li> <li>- Réduction des coûts</li> <li>- Réduction des cycles d'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Quid</i> des achats spécifiques ?</li> <li>- Pérennité du métier d'acheteur ?</li> <li>- Sécurité</li> <li>- Confidentialité</li> </ul>
<b>Vendeurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Désintermédiation</li> <li>- Référencement</li> <li>- Nouveaux clients</li> <li>- Nouveaux canaux de distribution</li> <li>- Transparence de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versatilité du client</li> <li>- Déréférencement</li> <li>- Dépendance accrue</li> <li>- Pression sur les prix</li> </ul>

Source : Cigref

Figure 16 : Avantages et inconvénients d'une place de marché.

## 5.6 Quel coût ?

La majorité du commerce électronique *B-to-B* devrait transiter dans les prochaines années par des places de marché électroniques. Mais ces places de marché sont coûteuses à exploiter. Jupiter Communications estime ainsi que la moitié de ces plates-formes coûteront plus de 5 millions de dollars à mettre en place. Le coût élevé de mise en œuvre et d'exploitation d'une place de marché devrait conduire logiquement à une réduction drastique du nombre de places de marché.

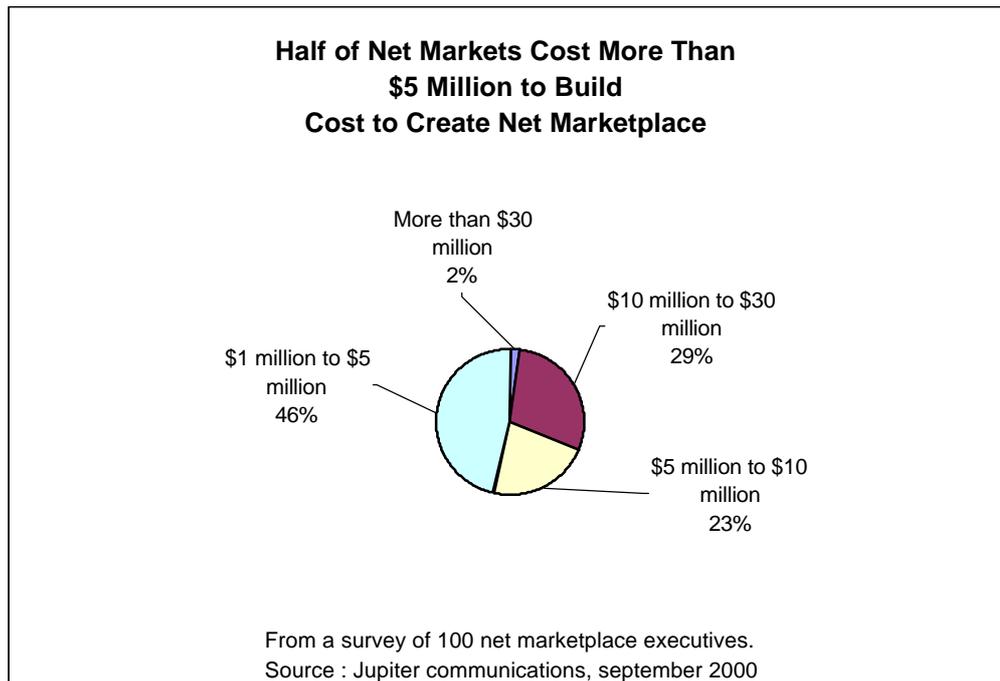


Figure 17 : Estimation du coût d'une place de marché.

## 5.7 Les principaux acteurs

Le marché est relativement éclaté mais quelques sociétés sortent du lot, notamment Commerce One et Ariba, autour desquelles se sont noués les principaux partenariats (cf. figure 18).

- Les éditeurs d'outils de places de marché  
Commerce One, Ariba, Verticalnet, Clarus, Oracle, SAP, etc.
- Les éditeurs d'outils de catalogue  
Aspect Development, Vignette, Requisite Technologies, etc.
- Les éditeurs d'outils d'enchère  
Trading Dynamics (racheté par Ariba), Moai, Opensite, etc.
- Les éditeurs de gestion de la chaîne logistique  
I2, Manugistics, Syncra Systems, etc.
- Les opérateurs  
Bellsouth, Belgacom, BT, Cable & Wireless, Deutsche Telekom, Equant, France Télécom, KPN, NTT, Portugal Telecom, Singapore Telecom, Swisscom, etc.
- Les sociétés de conseils  
Accenture, Cambridge, CSC, Deloitte Consulting, Ernst & Young, PWC, etc.

- Les intégrateurs et SSII  
EDS, Cap Gemini, Da Vinci, Ciber, Plan B, SIS, etc.
- Les fournisseurs de contenus  
C/Net, Poet, Documentum, Image One, Saqqara, Aspect, etc.
- Les banques et intermédiaires financiers  
Citibank, TDBank, Banamex, Société générale, BNP Paribas, Crédit agricole, etc.
- Les logisticiens  
Celarix, Descartes Systems, UPS, Fedex, etc.

Editeurs	Offre	Références clients
Ariba	Network E-Commerce Platform	90 acheteurs grands comptes
Clarus	Clarus E-Market	10 places de marché
Concur	Concur Commerce Network	390 entreprises
Commerce One	Market Site Portal Solution	58 places de marché
i2 Technologies	Trade Matrix	7 places de marché verticales
Infobank	Intrade E-Hub	12 places de marché
Intelisys	Connect Trade	11 places de marché
iPlanet	Iplanet Market Marker	50 acheteurs grands comptes
MRO.com (PSDI)	MRO.com Marketplace	10 places de marché
Oracle	OracleXchange	10 places de marché
SAP	MySap.com	20 places de marché
VerticalNet		57 places de marché

Source : Éditeurs (octobre 2000)

Figure 18 : Les principaux outils de places de marché.

		Ariba	Commerce One	i2 Technologies	VerticalNet
Cabinet de conseil	Accenture CSC Peat Marwick Deloitte Consulting Ernst & Young PWC	X X X X X	X  X X X		X
Constructeur	Cisco Compaq Dell HP IBM Sun	X  X X X X	X	X X X	
Éditeur	Business Object Cognos Entrust Technologies i2 Technologies Indus International Informatica Intershop iPlanet Microsoft Oracle Remedy RSA Security Siebel Systems Sterling Commerce Verisign WebMethods	X  X X X X X X X X X X X X X X X	X      X X X  X  X	X	X
Éditeur PGI	JD Edwards Peoplesoft SAP	X  X	X X		
Intégrateur	Cambridge Technology EDS HP Consulting Valoris	X X	X  X		
Solutions business	American Express Fedex Mastercard Visa UPS	X X  X X	X  X		

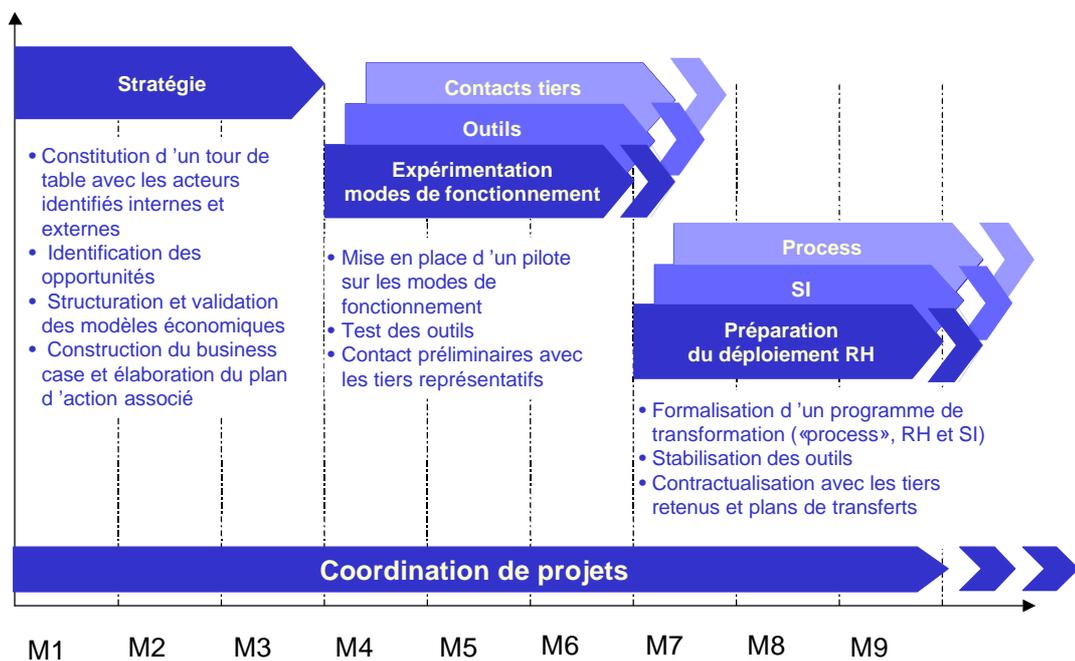
Source : Éditeurs et O1 informatique

Figure 19 : Les principaux partenariats dans le domaine des places de marché.

## 5.8 Quelle démarche adopter ?

Il faut compter de 12 à 15 mois minimum pour lancer une place de marché. C'est un projet lourd et structurant. Le projet comprend à la fois des aspects stratégiques, métiers, juridiques, organisationnels et techniques. La mise en place d'un projet de place de marché implique de faire appel à des ressources internes et externes. Les équipes doivent être pluridisciplinaires et intégrer les profils suivants :

- ressources *business* :
  - chef de projet,
  - expert métier,
  - expert sectoriel,
  - expert fonctionnel,
  - juriste et fiscaliste ;
- ressources techniques :
  - chef de projet,
  - architecte réseaux et systèmes,
  - développeurs et infographistes,
  - responsable sécurité ;
- ressources externes :
  - cabinet de conseil,
  - opérateurs,
  - banques,
  - intégrateurs et SSII,
  - fournisseurs de contenu,
  - logisticiens.



Source : CSC Peat Marwick

Figure 20 : Les principales étapes dans la mise en œuvre d'un projet de place de marché.

En amont d'un projet de place de marché, de nombreux points doivent être définis. Ils concernent aussi bien les processus que les aspects juridiques, organisationnels ou techniques.

- Les aspects liés aux processus :
  - analyser son secteur d'activité,
  - faire l'inventaire de son système d'information,
  - définir ses objectifs,
  - fixer un calendrier et un budget,
  - consulter les métiers,
  - choisir ses partenaires,
  - définir le rôle de chacun (maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage),
  - lancer l'appel d'offre,
  - maquetter,
  - déployer,
  - tester ;

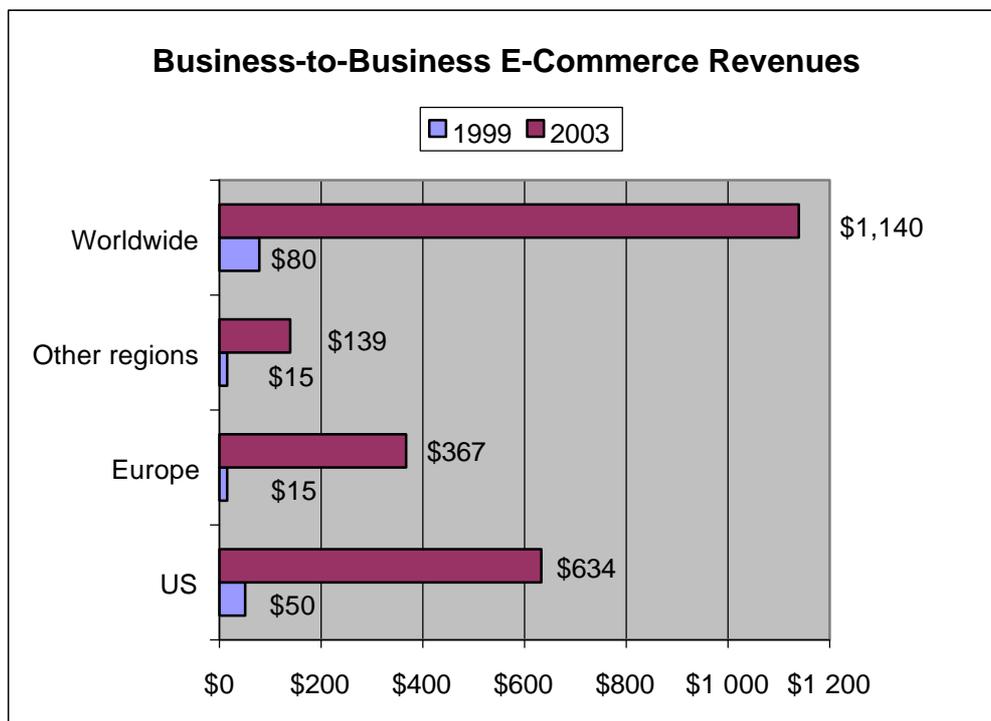
- les aspects juridiques :
  - structure juridique de l'entreprise,
  - localisation de l'entreprise,
  - partage des responsabilités,
  - participation aux bénéfices et aux pertes ;
- les aspects organisationnels :
  - composition des équipes,
  - prise de décision,
  - choix des partenaires,
  - rôle des partenaires ;
- les aspects techniques :
  - architecture informatique (connecteurs de PGI, intégration d'applications d'entreprise ou EAI, bases de données, outils de gestion des catalogues, de gestion de la commande, des stocks et de la livraison),
  - infrastructure télécoms (réseau privé virtuel...),
  - sécurité (sécurité des accès, sécurité des paiements...),
  - format des documents (XML ou dérivés xCBL, cXML).

### 5.9 Les obstacles à éviter

- Ne pas y aller.
- Aller trop vite.
- Voir trop grand.
- Faire du « *me too* ».
- Se lancer dans un projet tout seul.
- Se lancer sur plusieurs places de marché à la fois.
- Ne pas consulter tous les corps de métiers concernés dans l'entreprise.

### 5.10 Perspectives d'évolution du marché

Au-delà des différences de périmètres et des écarts de prévisions classiques entre cabinets d'études, tous les cabinets s'accordent à dire que le *B-to-B* sera le prochain eldorado du commerce électronique (comme le *B-to-C* il y a deux ans). En 2003, selon IDC par exemple, le marché américain du *B-to-B* générera 634 milliards de dollars de chiffre d'affaires et le marché européen 367 milliards de dollars de chiffre d'affaires.



Source : IDC

Figure 21 : Perspectives d'évolution du commerce B-to-B (1999-2003).

## 5.11 L'avis du Cigref

### Les questions en suspens

Un certain nombre de questions restent non résolues :

- Quel sera l'impact à moyen terme sur le système d'information (ouverture, pénétration, intégration *front office-back office*, interconnexion des systèmes d'information, sécurité des applications métiers) ?
- Quel sera l'impact sur l'organisation et les métiers de l'entreprise (acheteurs, DSI) ?
- Quel est le degré d'interopérabilité des places de marché entre elles ?
- Quel est le degré de légitimité des places de marché face au droit de la concurrence (entente, abus de position dominante) ?
- Jurisprudence rare et absence de critères communs d'évaluation entre les autorités de régulation (Commission européenne et Federal Trade Commission, ou FTC).
- Quand disposera-t-on d'un *corpus* jurisprudentiel stabilisé ?

- Quels sont les bénéfices réels des places de marché (économie d'échelle, rationalisation des processus d'achats, optimisation de la chaîne logistique...)?

*(...) The Commission has conducted an investigation to determine whether the formation of Covisint violates Section 7 of the Clayton Act. Upon further review of this matter, it now appears that no further action is warranted by the Commission at this time. Accordingly, the investigation has been closed.*

*This action is not to be construed as a determination that a violation may not have occurred, just as the pendency of an investigation should not be construed as a determination that a violation has occurred.*

*Because Covisint is in the early stages of its development and has not yet adopted bylaws, operating rules, or terms for participant access, because it is not yet operational, and in particular because it represents such a large share of the automobile market, we cannot say that implementation of the Covisint venture will not cause competitive concerns.*

*In view of the undeveloped status of Covisint, the Commission reserves the right to take such further action as the public interest may require.*

*Source : FTC, 11 septembre 2000*

*Figure 22 : Avis de la Federal Trade Commission sur la place de marché Covisint.*

La FTC a considéré dans sa décision qu'il était trop tôt en l'état actuel pour décider si Covisint violait ou non la section 7 du Clayton Act. Elle se réserve le droit de mener une enquête ultérieurement si l'intérêt général l'exige.

(...)

20. Regarding the possible impact on the upstream market where both parents are active namely, aerospace parts and services, the notifying parties submit that there is nearly no overlap between the parties. The market shares of the notifying parties in the upstream market are not significant as the combined market share amounts to less than 15-25% of the world-wide market for aerospace parts and services.

21. As MyAircraft.com will in all likelihood face strong competition on the above market from other websites, the concentration doesn't not raise serious doubts as to its compatibility with the common market.

22. Clauses of the Limited Liability Company Agreement impose restrictions on the parties to engage in activities relating to competing internet platforms in the aerospace sector.

(...)

25. For the above reasons, the Commission has decided not to oppose to the notified operation and to declare it compatible with the common market and with the EEA Agreement.

Source : Commission européenne, 4 août 2000

Figure 23 : Avis de la Commission européenne sur la place de marché MyAircraft.com.

Compétente pour les concentrations de dimension communautaire, la Commission européenne a choisi ici d'autoriser la création de la place de marché MyAircraft.com. La Commission estime que, vu la taille du marché, le nombre de concurrents, l'ouverture de la plate-forme et les clauses de non-concurrence signées entre les partenaires, les garanties apportées sont suffisantes et que la place de marché respecte le droit de la concurrence et le dispositif anticoncentration communautaire.

La politique de la Commission européenne est semble-t-il, pour l'instant, plus libérale et pragmatique que celle de la FTC. Mais aucun des deux organismes n'a publié de *guidelines* permettant aux entreprises de savoir quelles sont les places de marché autorisées et celles prohibées. Or la publication de ces grands principes améliorerait considérablement la visibilité du marché et réduirait d'autant les incertitudes juridiques. Enfin, les deux organismes n'ont pas publié à ce jour de critères communs, donc des risques de jurisprudence contradictoire restent possibles, même si des mécanismes de concertation informelle ont été mis en place en amont.

### *Perspectives d'évolution*

- La course à la taille critique va se poursuivre et le marché va continuer à se consolider (rachats, faillites...).
- Les places de marché fondées sur le prix vont disparaître au profit de places de marché basées sur des différenciateurs non tarifaires : la seule réduction des coûts ne suffit pas à justifier la mise en œuvre d'une place de marché.
- Un risque de conflit existe entre les places de marché tenues par les fournisseurs et celles tenues par les utilisateurs.
- Les éditeurs et les sociétés de conseil sont pour l'instant les grands gagnants du marché.
- Les PME pourraient être à terme les principales bénéficiaires des places de marché publiques.
- Les places de marché vont se développer également dans le secteur des services aux entreprises.
- Le marché devrait évoluer vers l'interconnexion des places de marché horizontales des différents secteurs (surtout dans l'industrie) et l'interconnexion entre places de marché horizontales et verticales.

## 6. GÉRER L'IMAGE DE L'ENTREPRISE : LES NOMS DE DOMAINES

### 6.1 La situation au 1<sup>er</sup> semestre 2001

Les noms de domaines internet ont connu une très riche actualité au cours de l'an 2000, aussi bien au niveau national que mondial.

Nous ne reviendrons pas ici sur les caractéristiques intrinsèques des noms de domaine, déjà décrites dans le rapport « Maîtrise d'internet ».

Sur un plan national tout d'abord, l'Afnic (Association française pour le nommage internet en coopération) a poursuivi en concertation avec les différents acteurs de la communauté internet française (utilisateurs, fournisseurs d'accès, pouvoirs publics) présents à son conseil d'administration sa politique de développement du *.fr*.

Cette politique se veut résolument axée sur la confiance et la qualité plutôt que sur la croissance à tout prix du nombre de noms de domaine que l'on constate dans un certain nombre de pays.

L'instrument privilégié de cette politique est la charte de nommage, qui définit les conditions d'attribution des noms de domaine français : *.fr* pour les entreprises, *.gouv.fr* par les ministères et administrations, *.asso.fr* pour les associations...

De fait, on peut constater que le nombre de litiges portant sur l'attribution de noms en *.fr* est extrêmement faible, de l'ordre de quelques contentieux par an, à comparer à des milliers de contentieux sur les noms génériques en *.com*.

Cependant, le *.fr* reste sous-utilisé, et l'on peut même constater un dépôt de noms de plus en plus important des entreprises françaises sur le *.com*.

Il faut donc assouplir les règles et aménager la charte, sans en dénaturer la spécificité, pour donner un nouveau souffle au *.fr*.

Plusieurs signes vont dans ce sens :

- l'ouverture du *.com.fr*, espace « libre » de nommage ;
- ouverture de *.nom.fr*, par le développement de sites personnels ;
- la possibilité pour une entreprise, à partir d'un certificat Kbis, de déposer cinq noms au lieu d'un seul précédemment.

De même, des services à valeur ajoutée, comme l'annuaire Harmonic des sites français et bientôt la dématérialisation des procédures d'enregistrement constituent des avancées notables.

Il reste à notre sens à mieux faire connaître les qualités du *.fr*. Par cela, le pont de passage obligé est de permettre le contact direct entre l'Afnic et le client final.

Aussi étrange que cela puisse paraître, l'Afnic ne connaît pas ses utilisateurs, tout simplement parce que ceux-ci doivent obligatoirement passer par les services d'un fournisseur d'accès. Or, ceux-ci ont trop souvent tendance à préconiser un enregistrement en *.com* plutôt qu'en *.fr*.

Cette situation anachronique doit cesser, à l'heure où toutes les entreprises de France cherchent à mieux connaître leurs clients, l'Afnic ne peut rester à l'écart du mouvement. C'est la condition *sine qua non* du développement durable des *.fr*.

En matière de développement durable des noms de domaines, on peut déjà dire que sur le plan mondial, l'an 2000 sera à marquer d'une pierre blanche. Sous l'autorité de l'Icann (International Corporation for Assigned Names and Numbers), le système en place depuis le début des années 90 a subi en effet un sérieux « *lifting* ».

- Le monopole de la société américaine NSI sur l'enregistrement des *.com*, *.org*, *.net* a vécu. Sur chaque continent, ce sont maintenant plusieurs dizaines de bureaux d'enregistrement accrédités par l'Icann qui peuvent concurrencer NSI. À l'heure où le nombre de ces noms dépasse les vingt millions, il n'était que temps.
- Une politique de règlement des litiges (*uniform dispute resolution policy*), adoptée statutairement par chaque bureau d'enregistrement accrédité, est désormais mise en œuvre, et a permis la résolution de plusieurs milliers de contentieux qui empoisonnaient la vie de détenteurs de marques pratiquées.
- Enfin, la décision a été prise à Yokohama en juillet 2000 de créer de nouveaux espaces de nommage pour faire respirer un système devenu très encombré, et qui est allé très au-delà de ce qu'avaient imaginé ses concepteurs.

Sur ce dernier point, un processus d'appel d'offres a été lancé par l'Icann à la suite de sa réunion plénière de Yokohama. Cet appel d'offres a été l'occasion pour une cinquantaine de prestataires intéressés à travers le monde (mais aucun en France !) de faire acte de candidature. Cela a aussi permis aux différentes parties représentées dans l'Icann de faire valoir leur point de vue.

## 6.2 L'action du Cigref

Au niveau national, le Cigref est administrateur au sein du conseil de l'Afnic et participe à plusieurs groupes de travail de cette association.

Au niveau international, le Cigref a coordonné au sein du collège des entreprises (BC ou *Business Constituency*) de l'Icann dont il assure le secrétariat mondial, la production d'un document formel (« *position paper* ») précisant les principes qui devraient être pris en compte pour que la création de nouveaux espaces de nommage se réalise en protégeant les intérêts des clients. Ces principes ont reçu un très large soutien dans la communauté internet puisqu'ils ont également été validés par deux autres collèges de l'Icann : celui de la propriété intellectuelle, qui réunit des juristes spécialistes de la défense des droits des détenteurs de marques, et celui des fournisseurs d'accès internet. Ces principes, disponibles en anglais sur le site [bcdnso.org](http://bcdnso.org), sont les suivants :

## GARANTIES MINIMALES POUR L'INTRODUCTION DE NOUVEAUX TLD<sup>6</sup>

Communication élaborée en commun par  
le collège des entreprises (BC) et le collège de la propriété Intellectuelle (IPC)  
septembre 2000

Le 16 juillet dernier, le conseil d'administration d'Icann a approuvé la résolution autorisant l'introduction des nouveaux TLD « d'une manière mesurée et responsable ».

Les BC et IPC encouragent le processus de création de nouveaux noms de domaine sur internet de manière à satisfaire la demande d'avoir plus de noms tout en réduisant les possibilités de piratage et la confusion des consommateurs. Pour atteindre ces objectifs, nous souhaitons adopter au minimum les standards suivants :

### 1. GARANTIES GÉNÉRALES

#### **A/ EXIGENCES D'ENREGISTREMENT ET PROCÉDURES**

Pour tout enregistrement dans un nouveau TLD, on doit exiger :

- le pré-paiement de tous les droits d'enregistrement ;
- la fourniture d'une information à jour concernant l'identité et le contact du titulaire ;
- la fourniture du formulaire électronique d'enregistrement dûment rempli ;
- la certification des déclarations faites dans la demande d'enregistrement.

Les exigences mentionnées ci-dessus sont déjà applicables à tous les enregistrements effectués dans les TLD existants. Dans tous les TLD la fourniture de données fausses, ou bien l'utilisation du nom de domaine dans un but illégal, doit avoir pour conséquence la radiation de l'enregistrement du nom de domaine.

En plus, toute candidature pour un TLD sectoriel ou à charte doit se soumettre à des règles strictes et spécifiques définissant qui a droit d'enregistrer dans le domaine de deuxième niveau (SLD) dans cet espace et quelles activités sont ou ne sont pas acceptées sur le site correspondant et dans quel but. Tous les candidats pour un TLD restreint ou à charte doivent fournir un mécanisme rapide et efficace, qui peut être invoqué par un tiers, pour mettre en œuvre et appliquer ces règles. À cet effet, il faut mettre en place une procédure qui permettra de radier du TLD tout nom de domaine d'un « registrant » qui, ou bien aurait fourni des informations fausses concernant son aptitude à enregistrer dans un TLD donné, ou bien serait en infraction avec la charte du domaine.

---

<sup>6</sup> TLD : *Top Level Domain* ou domaine de premier niveau, par exemple le *.com*.

## **B/ UDRP (Processus d'arbitrage des litiges d'Icann)**

Les statistiques d'Icann démontrent que l'UDRP est un outil valable pour un grand nombre de cas d'enregistrements frauduleux des noms des domaines en *.com*, *.net* et *.org*.

Environ 1 500 procédures UDRP ont été engagées pour déterminer les droits des détenteurs de nom, présumés avoir enregistré un nom de mauvaise foi, et environ 900 arbitrages ont été rendus.

Les résultats des procédures UDRP montrent que les cas où sont impliqués des cyberpirates ou d'autres personnes agissant dans la mauvaise foi, sont rapidement résolus d'une manière équitable, efficace et économique, et que les droits des « registrants » de noms de domaine ont prévalu après que ceux-ci ont été reconnus légitimes.

Compte tenu du succès de l'UDRP dans les TLD existants et ouverts, tout porte à son élargissement aux nouveaux TLD y compris ceux qui comportent une charte ou qui sont restreints. Les gestionnaires de registres (*registries*) dans ces nouveaux TLD doivent compléter leur capacité actuelle de révoquer unilatéralement un enregistrement frauduleux en adhérant à un UDRP élargi. Celui-ci permet, en cas d'enregistrement ou d'utilisation du nom de domaine en infraction avec la charte du TLD, de faire la preuve de la mauvaise foi. Cela procurera aux consommateurs l'assurance que l'utilisation du nom dans le TLD ne sera pas autorisée à un demandeur de mauvaise foi.

## **C/ WHOIS**

Tous les candidats au dépôt de nouveaux TLD doivent exposer les conditions selon lesquelles le gestionnaire de registre travaillera avec les bureaux d'enregistrement (*registrars*) accrédités pour offrir un accès libre aux données complètes et à jour pour chacun des noms de domaine enregistrés et qui, *a minima*, doit contenir :

- le nom de domaine de deuxième niveau (SLD) et le TLD dans lequel ce nom de deuxième niveau est enregistré ;
- l'état du nom de domaine de deuxième niveau, par exemple « en attente » ou « supprimé » ;
- le nom du « registrant » et son adresse postale ;
- le contact administratif et technique, l'adresse postale, l'adresse électronique, le numéro de téléphone et, s'il existe, le numéro de télécopie ;
- la date d'enregistrement d'origine, la date d'expiration et la date de la dernière mise à jour de la base de données ;
- l'adresse IP et le nom correspondant au premier et au second serveur pour le SLD ;
- le nom de bureau d'enregistrement ainsi que l'adresse du site web ou le lien hypertexte.

En accord avec les longues pratiques d'internet, et en conformité avec la loi en vigueur, les informations exposées plus haut doivent être disponibles dans les bases de données accessibles au public où les recherches peuvent être effectuées : soit par le nom de domaine, soit par le nom de « registrant », par son adresse postale, par le nom de contact, par NIC et par l'adresse de protocole internet.

De plus, le public doit pouvoir rechercher tout nom de domaine enregistré par un « registrant » donné à une adresse donnée, ou bien impliquant un contact particulier, sans limites imposées arbitrairement (les recherches chez NSI sont par exemple interrompus à 50 bits et les recherches par l'adresse postale ne peuvent être effectuées).

Finalement, il est essentiel que tous les candidats pour les nouveaux TLD acceptent, comme condition de leur accréditation et comme un élément matériel dans la continuité de celle-ci, de participer à l'opération de croisement des bases de données de registres, en vue de faciliter les possibilités de recherche et d'accès à toute information concernant l'enregistrement de noms de domaines indépendamment du TLD dans lequel le nom a été enregistré ou du bureau d'enregistrement qui a effectué cet enregistrement. Un tel accord doit exiger de tout candidat pour le nouveau TLD le maintien à jour de toutes les bases WHOIS croisées et détaillées.

## 2. LES GARANTIES SPÉCIFIQUES À LA PHASE DE LANCEMENT

L'enregistrement intentionnel d'une marque par les parties autres que son détenteur conduit à la confusion dans le meilleur des cas et à la fraude dans le pire des cas.

Les clients et les entreprises engagés dans le commerce électronique seront mieux servis si chaque proposition comprend les mécanismes appropriés pour assurer la protection de la propriété intellectuelle pendant la période de lancement de nouveaux TLD. À cet égard, il est primordial d'avoir des procédures permettant aux détenteurs de marques de produits et services inscrits dans les registres nationaux des marques depuis au moins un an avant la création de nouveaux TLD, de pré-enregistrer les éléments matériels textuels (par exemple une partie de mot de leur marque) avec le principe « premier arrivé, premier servi » comme nom de domaine d'un TLD ouvert.

Ce pré-enregistrement du nom de domaine serait limité à un seul enregistrement correspondant à la marque même. Dans le cas d'un TLD non totalement ouvert (restreint ou à charte de portée limitée, incluant des domaines non commerciaux et des domaines personnels) un tel pré-renregistrement serait soumis à la conformité à une charte ou bien aux exigences d'enregistrement prévues dans une telle TLD.

## CONCLUSION

Notre objectif est de travailler ensemble avec toutes les parties intéressées pour développer des propositions de nouveaux TLD qui aboutiront aux résultats fixés par le conseil d'administration d'*Icann* le 16 juillet dernier.

### 6.3 Actions menées par le Cigref

Nous pensons que ces principes ont de bonnes chances d'être pris en compte. En effet, l'*Icann* a présélectionné sept nouveaux espaces de nommage et a démarré les négociations avec les prestataires correspondants pour s'assurer des bonnes conditions de gestion. Ces espaces respectent d'ores et déjà l'objectif de lisibilité :

- Aero sera destiné aux compagnies aériennes ;
- Biz sera destiné aux entreprises ;
- Pro sera destiné aux professions libérales ;
- Name sera destiné aux individus ;
- Coop sera destiné aux coopératives ;
- Museum sera destiné aux musées ;
- Info sera également destiné aux entreprises.

De façon générale donc, des cibles assez différenciées, certaines à objet commercial, d'autres ouvertement non lucratives. Le *.info* apparaît assez flou dans son positionnement. Il sera géré par un consortium international de prestataires nommé Afilian qui postulait également pour le très convoité *.web*, que l'*Icann* a prudemment écarté de cette première phase d'expansion. L'avenir dira si ces nouveaux espaces, les très fermés comme *.aero* ou *.museum* et les très ouverts comme *.biz* ou *.info*, trouvent leurs marchés. En tout état de cause, les marchés cibles sont de taille très variable, allant de quelques centaines à des dizaines de millions. Pour l'heure, le Cigref met en garde les entreprises, comme l'ont déjà fait l'*Icann* et la Federal Trade Commission de l'Administration fédérale américaine, sur une pratique hélas trop répandue : les pré-réservations. Dès l'annonce de l'ouverture de nouveaux espaces, des prestataires peu scrupuleux sollicitent les entreprises pour leur vendre des pré-enregistrements. Ceux-ci n'ont aucune valeur, et l'entreprise le fait à ses risques et périls.

Rien ne pourra être pris en compte avant l'homologation formelle par l'*Icann*, attendue pour le premier semestre 2001. Le Cigref sera pour sa part très favorable à ce qu'entre l'homologation et le lancement commercial proprement dit, il puisse y avoir une « *sunrise period* » permettant aux entreprises d'enregistrer cette fois-ci très légalement leur raison sociale et leurs marques les plus connues.

La résolution des litiges fonctionne correctement. L'idéal est quand même de s'en passer chaque fois qu'on le peut. C'est dans ces conditions que le système des noms de domaine pourra continuer son expansion, dont il est très difficile de dire où elle s'arrêtera. 100 millions de noms, 500 millions, 1 milliard ? Nul ne le sait aujourd'hui. Ce que l'on peut dire, c'est que personne n'y échappera. Autant s'y intéresser dès aujourd'hui.

## *ANNEXE : Lexique*



**CCTLD** : *Country Top level Domain*.

**Centre d'appels web** : centre d'appels couplant des fonctions de téléphonie (ACD, SVI, montée de fiches à l'écran...) avec des fonctions internet (*call back, call through, chat, co-navigation...*).

**Cloaking** : soumission au *spider* (robot d'un moteur de recherche) d'une page spécifique différente de celle visible par l'internaute.

**DNS** : *Domain Name Server* : Serveurs de noms de domaines.

**Données structurées** : informations stockées dans une architecture d'après des formats prédéfinis. Par exemple, les champs et les tables des bases de données.

**Données non structurées** : informations contenues dans des fichiers sans structure pré-établie. Par exemple : les fichiers bureautiques (traitement de texte, tableur, etc.).

**EIP** : *Enterprise Information Portal*. Portail d'informations d'entreprise.

**GTLD** : *Generic Top Level Domain* : Domaine générique de premier niveau ; exemple : .com.

**Icann** : *Internet Corporation for Assigned Names and Numbers*. Organisme de droit californien chargé de gérer au niveau mondial les noms de domaines.

**Intelligence économique** : actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation par les décideurs, de l'information utile aux acteurs économiques.

**MRO** : *Maintenance, Reparation & Operating* : biens hors production, commercialisés sur certaines places de marché.

**Place de marché** : les places de marchés sont des plateformes *B-to-B* qui permettent à des entreprises d'un même secteur (plateforme verticale) ou de secteurs différents (plateforme horizontale) de procéder à des achats ou des ventes de biens de production ou de biens hors production (MRO).

**Place de marché horizontale** : les places de marché horizontales se concentrent sur des biens et de services génériques et identiques dans tous les secteurs d'activité (fournitures de bureau, voyages d'affaire, publicité, logistique).

**Place de marché privée** : les places de marché privées sont des plates-formes de type *one-to-many*, réduites à un acheteur et plusieurs fournisseurs ou à un fournisseur et plusieurs acheteurs.

**Place de marché publique** : les places de marché publiques sont des plate formes de type *many-to-many*, ouvertes à plusieurs vendeurs et plusieurs acheteurs. Elles sont généralement administrées par un intermédiaire neutre.

**Place de marché verticale** : les places de marché verticales sont conçues pour l'achat et la vente de biens de production liés au secteur d'activité de l'entreprise. Les places de marché verticale se trouvent généralement dans des secteurs comme l'automobile, les hautes technologies, les biens de consommations et la sidérurgie.

**Portail** : un portail est une interface web unique qui permet à un utilisateur d'accéder à des contenus personnalisés (informations, applications), adaptés à des communautés d'intérêt restreintes, à partir de n'importe quel terminal. Un portail peut être soit ouvert sur l'extérieur (portail internet), soit limité à l'entreprise (portail intranet) et à ses partenaires (portail extranet). On distingue plusieurs types de

portails : les portails collaboratifs, décisionnels et informationnels. On peut aussi classer les portails selon leur domaine d'activité : portail *B-to-C*, *B-to-B*, *B-to-E*.

**Portails collaboratifs** : les portails collaboratifs mettent l'accent sur l'interaction avec l'utilisateur et la diffusion de l'information. Ils sont plutôt orientés vers la messagerie et le travail collaboratif.

**Portails décisionnels** : les portails décisionnels privilégient l'agrégation des sources analytiques et sont plutôt orientés vers le *reporting*.

**Portails d'information** : les portails informationnels mettent l'accent sur la recherche, la catégorisation et la personnalisation de l'information. Ils ont plutôt une orientation documentaire.

**Référencement** : le référencement consiste à soumettre sa page d'accueil auprès d'un annuaire ou faire enregistrer quelques pages de son site auprès d'un moteur de recherche. Le référencement peut être effectué soit manuellement, soit automatiquement.

**Spamdexing** : soumission abusive d'un site auprès d'un annuaire.

**URL** : *Uniform Resource Locator*. Adresse d'une page sur la toile.