HaVaS interactive

Référence du document :	**HI/DG/DS**
Version :	**1.0**
Dernière modification :	**30/11/98**
Responsable :	**Agnès TOURAINE**

Commentaires :

Mots clés :

Auteur(s) : Dominique SCIAMMA

Titre

INFOPRO

Diffusion

Service ou Société	Destinataires	Pièces jointes
Havas-Interacrtive	Agnès TOURAINE Emmanuel SCHALIT	
Service ou Société	**Copie**	**Pièces jointes**

151, rue Saint-Honoré 75044 Paris cedex 01 - Tél 01 43 16 45 00 - Fax 01 43 16 45 45

S.A. au capital de 25 200 000 F - 400 299 566 RCS Paris – TVA CEE FR 07 400 299 566

Modifications du Document

Version	Date	Auteur	Motif de la modification

Documents de référence :

Contents

1. RAPPEL 1

2. IEP : LES CHIFFRES 2

2.1. LE MARCHE MONDIAL 2

2.2. LE MARCHE AMERICAIN 2

2.3. LE MARCHE EUROPEEN 3

2.4. LE MARCHE FRANÇAIS 5

3. IEP : LES ACTEURS 6

3.1. LES GRANDS ANCETRES 6

3.2. LES NOUVEAUX VENUS 6

3.2.1. Les Gratuits - 1 6

3.2.2. Les Gratuits - 2 6

3.2.3. Les offres de Niches 7

3.2.4. Les éditeurs de Presse 7

3.2.5. les entreprises 7

3.2.6. Les Portails (et leur moteur) 8

4. LES UTILISATEURS 9

5. LES NOUVEAUX MARCHES 10

5.1. LES INTRANETS 10

5.2. LES COMMUNAUTES 11

5.3. LES PME 13

6. QUEL MODELE ECONOMIQUE ? 14

6.1. LA NECESSITE D'UN NOUVEAU MODELE 14

6.2. DES PRIX A LA BAISSE 14

6.3. DE NOUVELLES PRATIQUES TARIFAIRES 14

6.4. IRRUPTION DE LA PUB –VALORISATION DU PARC D'ABONNES 15

6.5. LE E-COMMERCE 15

6.6. INTEGRATION AVAL 15

6.7. PROXIMITE, SOUPLESSE .... ET CONSEILS 16

7. QUELS SCENARIOS POUR INFOPRO ? 17

7.1. PROBLEMATIQUE 17

7.2. PREALABLE : LE FONDS HAVAS 17

7.3. LES ATOUTS D'HAVAS 18

7.3.1. Une position de leader sur l'édition professionnelle, et des marques reconnues 18
7.3.2. Un fond convoité et attendu 18
7.3.3. Un positionnement remarquable sur les marchés New Média 18
7.3.4. Une « famille » de partenaires proches et complémentaires 18
7.3.5. Aucun passé (sur les IEP) à gérer ! ! ! 18
7.3.6. Une grosse capacité financière 19
7.4. LES FAIBLESSES D'HAVAS 19
7.4.1. La faiblesse du fort … 19
7.4.2. Une absence de ce marché 19
7.5. 1ER SCENARIO : ACQUISITION 20
7.5.1. Première possibilité : un gros poisson international 20
7.5.2. Deuxième possibilité : un gros poisson National 21
7.5.3. Troisième possibilité : un Atypique International 22
7.6. 2EME SCENARIO : PRISE DE PARTICIPATION 24
7.6.1. CSP Editions 24
7.6.2. ELOGIC 25
7.7. 3EME SCENARIO : PARTENARIAT 26
7.8. 4EME SCENARIO : DEVELOPPEMENT « FROM SCRATCH » 27

8. RECOMMANDATIONS 28
8.1. D'ABORD, Y ALLER 28
8.2. CONSTRUCTION DE L'OFFRE 28
8.2.1. ACQUISITION 28
8.2.2. PRISE DE PARTICIPATION 28
8.3. NATURE DE L'OFFRE 28
8.4. INTEGRATION DU CONTENU HAVAS 29
8.5. PARTENARIATS INTERNE 29
8.6. MARCHES CIBLES 29
8.7. TERRITOIRE : L'EUROPE 29
8.8. DELAIS 29

A. ANNEXE A : L'OFFRE INFOPRO 1
A.1. CONTENU 1
A.2. QUI CONSOMME QUOI 2
A.3. QUI FOURNIT QUOI (AUJOURD'HUI) 4

B. ANNEXE B : BUSINESS VILLAGE CONFERENCE DE PRESSE DU 24/09/98 **..... 1**
B.1. QU'EST-CE ? 1
B.2. UNE COMMUNAUTE VIRTUELLE 1
B.3. LES SERVICES 2
B.3.1. Journal Professionnel (gratuit) 2
B.3.2. Forum (gratuit) 2
B.3.3. Opportunités (gratuit) 2
B.3.4. Appels d'offre (semi-gratuit) 2

B.3.5. Base de données de transmission d'entreprise (gratuit) *2*
B.3.6. Expertise : avis de solvabilité (payant) *2*
B.3.7. Services Internet (gratuit) *2*
B.3.8. Traduction automatique (payant) *2*
B.3.9. Base de subventions (payant) *3*
B.3.10. Formulaire administratif (payant) *3*
B.3.11. Base de données d'entreprise (a venir et payant) *3*
B.4. SYSTEME DE PAIEMENT 3
B.5. QUEL MARKETING ? 3

C. ANNEXE C : ORT 1
C.1. PRESENTATION DE LA SOCIETE (SOURCE : INFOTECTURE DU 18/02/98). 1
C.1.1. HISTORIQUE 1
C.1.2. METIERS ET ORGANISATION 1
C.1.3. CHIFFRES ET ANALYSES 1
C.1.4. AXES DE DEVELOPPEMENT 2
C.1.5. DEVELOPPEMENT CAPITALISTIQUE 2
C.2. INTERVIEW DE M. RICHARD POTECHER (PDG DE L'EUROPEENNE DE DONNEES -10/11/98) 3
C.2.1. Positionnement Concurrentiel *3*
C.2.1.1. Face à Info Online 3
C.2.1.2. Et QUESTEL ? 3
C.2.1.3. Et les Editeur de presse ? 3
C.2.2. Développement et métamorphose du marché *4*
C.2.2.4. Evolution du marché 4
C.2.2.5. Impact de la technologie 4
C.2.2.6. Modification DES profils utilisateurs 4
C.2.2.7. Les Portails 4
C.2.2.8. Les Bouquets ? 5
C.2.3. Et Havas ? *5*

D. ANNEXE D : COMPTE RENDU DE VISITE : SVP 1
D.1. SVP 1
D.1.1. Organigramme *1*
D.1.2. Chiffres *1*
D.2. L'OFFRE 1
D.3. EVOLUTION DE L'OFFRE 2
D.3.1. Irruption d'Internet *2*
D.3.2. Nouveaux Services *2*
D.3.3. Cybercommerce *2*
D.3.4. Intranet *2*
D.4. COLLABORATION POTENTIELLE AVEC HAVAS 2
D.4.1. INFO-ONLINE et REVUE-PRESSE *3*
D.4.2. Interface utilisateur *3*

E. ANNEXE E : L'OFFRE INTRANET DE REUTERS 1
E.1 REUTERS BUSINESS BRIEFING 1
E.2 MISE EN ŒUVRE 1

E.2.1. Headline *1*
E.2.2. Target *1*
E.2.3. Select *2*
E.2.4. Search *2*

F. ANNEXE F : COMPTE RENDU DE VISITE : THE DIALOG COMPANY 1

F.1. PROFIL 1
F.2. LES PRODUITS, LES SERVICES 1
F.3. LES UTILISATEURS ET CLIENTS 1
F.4. INTRANET 2
F.5. E-COMMERCE 2
F.6. LA CONCURRENCE DES ENTREPRISES 2
F.7. DIALOG ET HAVAS 3

G. ANNEXE G : COMPTE RENDU D'ENTRETIEN : CSP EDITIONS - EDINET 4

G.1. QUI EST M. ROUANNE ? 4
G.2. LE PROJET 4
G.2.1. Objectif *4*
G.2.2. Cible *4*
G.2.3. Offre *4*
G.2.4. Evolution de l'offre *4*
G.2.5. Stratégie de vente PME : directe *5*
G.2.6. Stratégie de Vente Collectivités Locales : indirecte *5*
G.3. MODE DE PRODUCTION DE L'OFFRE 5
G.4. CONCURRENCE 5
G.5. RISQUE MARCHE 6
G.6. PLANNING DE MISE EN ŒUVRE 6
G.7. MONTAGE FINANCIER 7
G.2.7. Tour de table actuel potentiel *7*
G.8. POURQUOI HAVAS ? 7

1. RAPPEL

INFOPRO est le nom générique donné à un projet de produit d'Information Electronique Professionnelle (IEP) dont les caractéristiques seraient les suivantes :

1. Objectif : Système d'IEP de référence
2. Cibles : Responsable d'entreprises/Cadres d'entreprises
3. Contenus :
    - Base de données, indices, presse, ouvrages de références, etc…
    - Couvrant complètement l'ensemble des problématiques d'une entreprise,
    - Segmentés par fonction d'entreprise,
    - A jour,
4. Architecture de service à 2 niveaux (chacun étant pertinent et à jour) :
    - Niveau gratuit : information synthétique à valeur ajoutée relative,
    - Niveau payant : information à forte valeur ajoutée, et pertinente
5. Ergonomie :
    - simple d'utilisation et ne nécessitant pas d'expertise documentaires
    - avec un système d'alerte ou de *Push* performant
6. Technologie :
    - Indexation et profilage
    - Moteur de recherche en langage naturel
    - Outils logiciels complémentaires

Note : Pour une description complète du type de contenu du service, on se reportera à l'annexe 1 du présent document.

Les motivations pour la mise en œuvre d'une telle offre étaient :

- l'information dans l'entreprise est aujourd'hui fragmentée, incomplète et sa recherche engendre une perte de temps notable
- l'information pertinente a une valeur marchande pour les cadres de direction
- les cadres d 'entreprise représentent une clientèle solvable
- les cadres ne sont pas des professionnels des systèmes d'information
- les besoins en information sont segmentés par fonction de l'entreprise

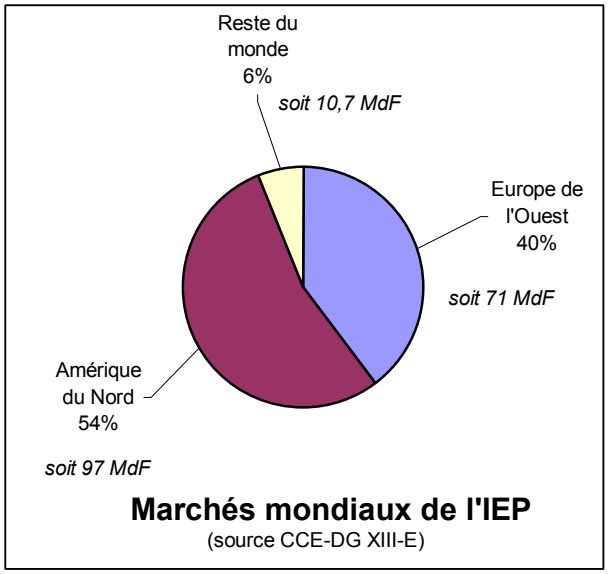
Sur la base de qui est une simple déclaration d'intention, l'objet de cette étude est d 'éclairer Havas Interactive sur les possibilités de se positionner sur les marché de l'IEP avec une telle offre. Pour ce faire, il est nécessaire :

- De dresser un tableau synthétique de ce marché (chiffres et acteurs)
- D'évaluer les mouvements que ce marché est en train de subir, notamment du fait de l'apparition des nouvelles technologies Internet/Intranet.
- De dessiner les divers scénarios potentiels grâce auxquels Havas pourrait se positionner sur ce marché, que ce soit en terme d'investissements ou de partenariats.

2. IEP : LES CHIFFRES

2.1. LE MARCHE MONDIAL

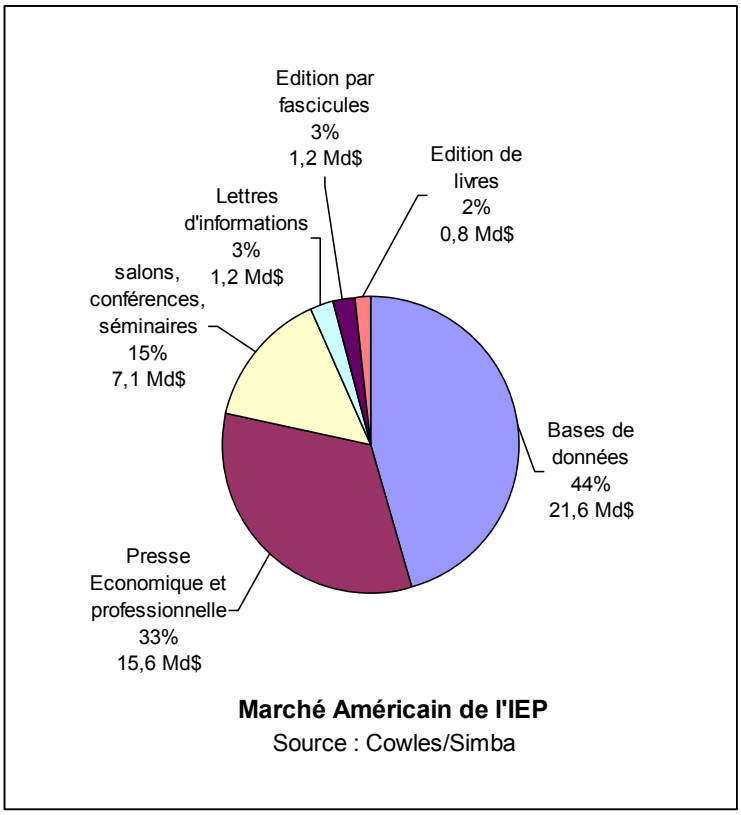
Suivant la DG XIII-E (source COWLES/SIMBA) le marché mondial de l'IEP (incluant les informations financières) en 1997 était de 30 Milliard de $ (soit 180 MdF), avec la ventilation suivante :



Marchés mondiaux de l'IEP
(source CCE-DG XIII-E)

2.2. LE MARCHE AMERICAIN

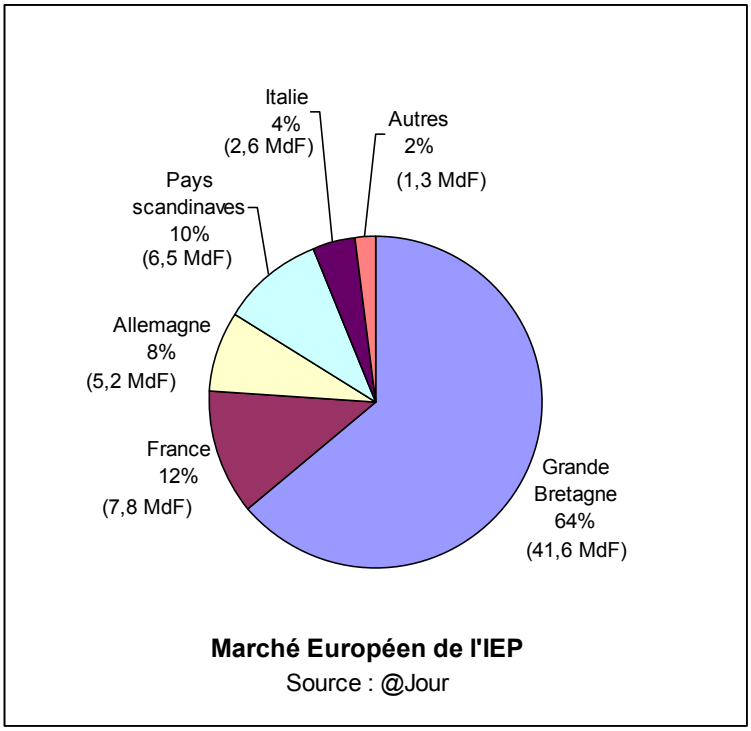
Selon COWLES/SIMBA (*« Business Information Market 2002 : the strategic Outlook »*), le marché américain de l'IEP pèse 44% du total du marché de l'information professionnelle (47,5 Md$ en 1997).



Marché Américain de l'IEP
Source : Cowles/Simba

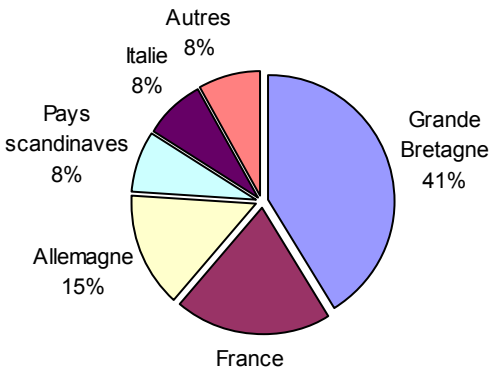
2.3. LE MARCHE EUROPEEN

Selon @JOUR, le marché européen de l'IEP en 1997 a été de **65 MdF**, avec la ventilation suivante :



Marché Européen de l'IEP
Source : @Jour

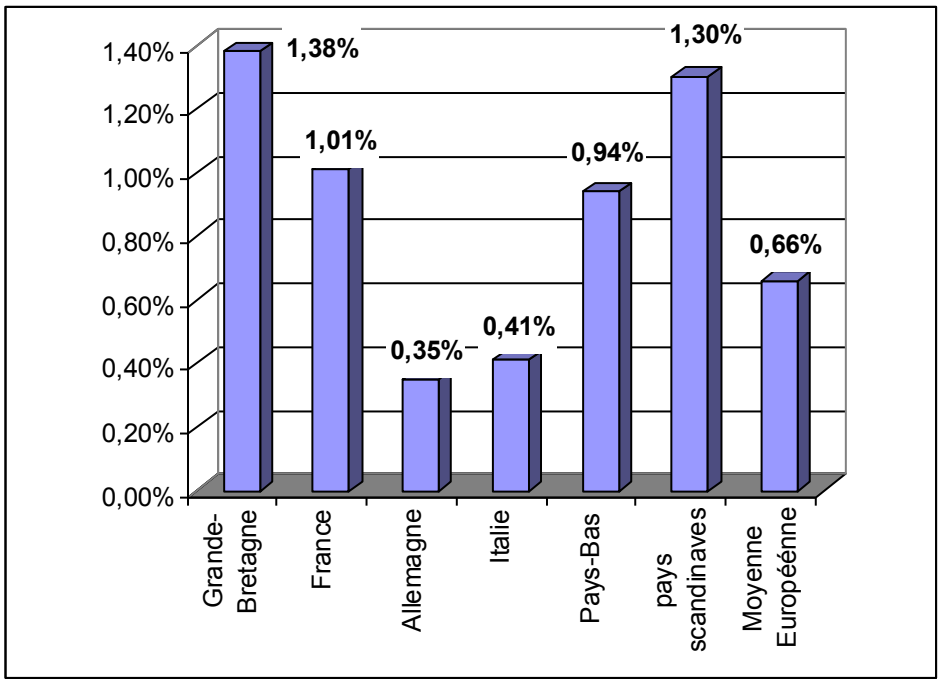
Si on ne s'intéresse par contre qu'à l'information dite d'intelligence économique l'information (i.e. hors information financière), selon REUTERS et LEARNED INFORMATION, le marché européen de est estimé à près de 6 Milliards de francs (ce qui donne une vision assez claire du poids de l'information financière dans ce qui est aujourd'hui consommé en Europe, i.e. 90% de l'information !), avec une croissance de l'ordre de 15% l'an (données 1996). La projection à l'horizon 2000 donne la perspective d'un marché pesant 10 Milliards de Francs. La ventilation par pays donne le schéma suivant :



Marché Européen de l'Information Business en Ligne
Source : learned Information

On voit que le poids de la Grande Bretagne est ici moindre que dans le schéma précédent, ce qui n'est pas étonnant vu le poids de Londres en tant que place financière dans le Monde.

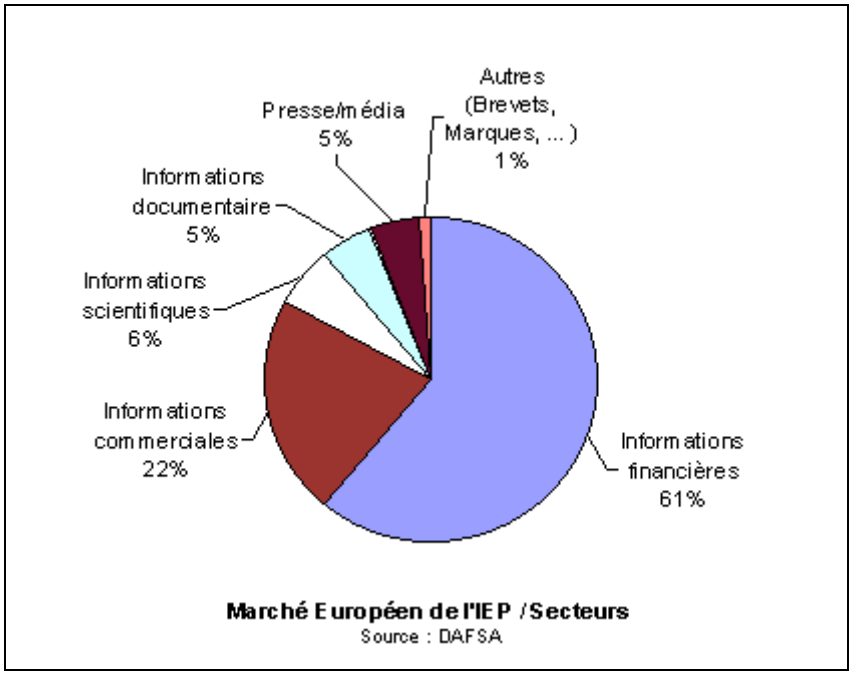
En 1994, selon la DG XIII, le ratio dépense IEP/PNB dans les pays Européens étaient les suivants :



Comparé aux tailles de marché de l'IEP dans ces pays respectifs, on peut voir que l'Allemagne et les pays scandinaves ont ici des positions sans rapports avec celles-ci :

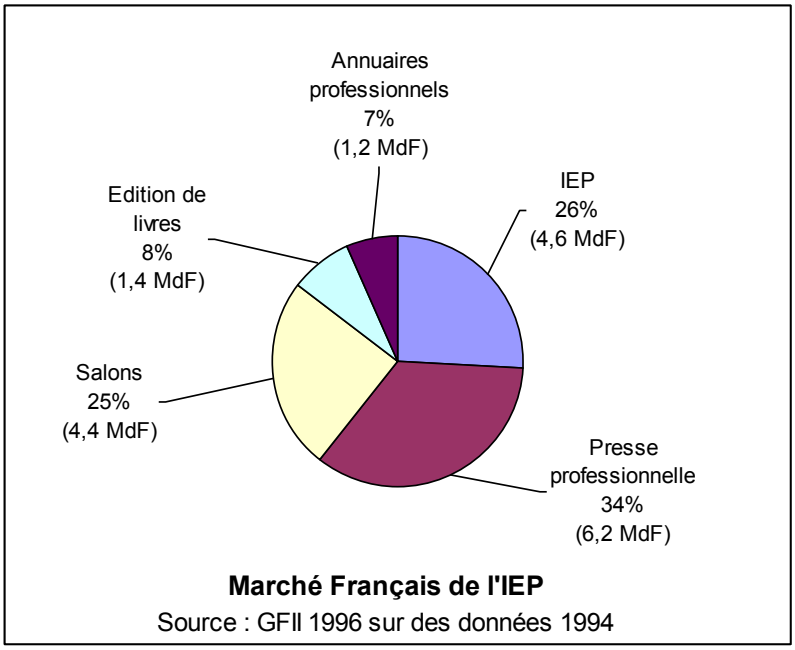
L'Allemagne, pourtant le 3ème marche en taille occupe ici la dernière place du classement, alors que les pays nordiques, normalement en 3ème occupent ici la 2ème place. Il faut peut-être intégrer le poids des *landers* de l'Est sous équipés pour lire correctement ces chiffres.

La ventilation par **secteurs**, montre clairement la prépondérance des informations financières,



2.4. LE MARCHE FRANÇAIS

Selon une étude menée par GFII en 1996 (mais sur des données de 1994), le marché de l'information professionnelle – tous média confondus – était le suivant :



Marché Français de l'IEP
Source : GFII 1996 sur des données 1994

La mise en perspective de ces chiffres avec ceux cités par @Jour (cf.2.3) qui parle d'un chiffre de 7.8 MdF en 1997 pour le marché de l'IEP laisse entrevoir une croissance moyenne de l'ordre de 21% l'an sur ce seul créneau. On peut peut-être estimer que cette croissance a évidemment été plus forte ces dernières années du fait de l'irruption d'Internet.

Sur le marché Français, les principaux opérateur restent des acteurs étrangers (i.e. les grands acteurs de l'IEP) REED ELSEVIER, WOLTER KLUVER, REUTERS, MAID etc..

Quelques acteurs français, protégés à la fois par la spécificité du Minitel, des stratégies de niches - ou de communautés – (Juridique social, presse, ..) comme LAMY (cependant racheté par WOLTER KLUVER) ou ORT/EUROPEENNE DE DONNEES, sont actifs et bénéficiaires.

	CA 1997 total	Dont IEP	résultat
Lamy	537 MF	~ 110 MF (20%)	204 MF
ORT	380 MF	380% (100%)	16 MF

3. IEP : LES ACTEURS

3.1. LES GRANDS ANCETRES

Ainsi dénommés parce qu'ils sont présents sur ce marché depuis très longtemps.

Qu'ils soient issus du secteur de l'Edition et de la Presse professionnelle ayant une activité IEP (REED ELSEVIER, WOLTER KLUVER, LAMY, PEARSON) ou bien uniquement dédié à une offre électronique (MAID, REUTERS, BLOOMBERG, ORT), ils représentent aujourd'hui presque la totalité des revenus générés sur ce marché.

Parfois producteur d'une partie du contenu qu'ils distribuent, ils jouent le rôle de Brokers d'informations auprès de leurs clients, avec une la volonté d'être autant que faire se peut un « One Stop Shopping de l'information », (mais ce qu'aucun d'eux n'est cependant aujourd'hui ! – *cf. le tableau en annexe A.3*).

Chacun

Nés avant l'apparition commerciale d'Internet, leurs offres sont par la force des choses organisées sur des modèles de structuration de contenus, de comportements d'utilisation, de *pricing* et de cibles de plus en plus inadaptés à la nouvelle donne créée par l'émergence généralisée des nouvelles technologies de communication.

Deux exemples :

1. **MAID** : dotée d'interfaces et de mécanismes résolument modernes (et donc a priori adaptés à une utilisation « grand public »), l'offre de MAID peut cependant être amenée à souffrir à terme de sa lourdeur :
   - Infrastructurelle : Les plates-formes techniques et logicielles utilisées par Maid représentent un coût très important qui n'est pas sans effet sur les prix de ses services.
   - Marketing :

3.2. LES NOUVEAUX VENUS

3.2.1. Les Gratuits - 1

Les services gratuits sont apparus comme les nouveaux entrants par définition les plus agressifs, au cours de l'année 1996.

Souvent basé sur une approche en mode *Push* - dont ils ont souvent été les pionniers (cf. POINTCAST) - ils offrent une large palette de service et d'informations (cotations boursières, fils d'agences)à valeur ajoutée médiane, et fonctionnent sur le modèle économique des Télés et Radios privées, grâce au financement par la Pub.

Au départ porté par leur gratuité, et donc reconnus comme innovant sur un marché où l'information coûtait jusqu'à présent assez cher, ils n'ont pas peu contribué à l'abaissement du coût de l'information.

Mais leur gratuité même a aussi mieux permis de d'identifier les informations à vraie valeur ajoutée (et dépourvus de bruits) fournis par d'autres services plus anciens (en cela ils n'ont pas permis la mort des systèmes précédents mais plutôt leur remise en forme). En cela aussi, ils participent à la restructuration de ce marché.

3.2.2. Les Gratuits - 2

Mais il n'y a pas que des nouveaux entrants qui déploient des offres gratuites. Il existe aussi une tendance à la mise en gratuité de bases (ou de flux) jusqu'à présent payant. Le meilleur des exemples en est celui de l'US patent office qui met progressivement en ligne gratuitement l'ensemble de ces fonds de ses bases de données de brevets et marques, ou bien en France de l'INPI qui met en ligne 2 ans de brevets et de dépôts de marque. Cette démarche peut mettre en péril (à tout le moins bousculer) des serveurs commerciaux vivant de ces gisements comme QUESTEL (Groupe France Télécom) qui y génère plus de 56% de ses revenus.

3.2.3. Les offres de Niches

Une autre grande conséquence de la déferlante Internet est l'apparition de nouveaux entrants optant délibérément pour une stratégie de niche.

Partant de la double constatation que les Ancêtres étaient déjà bien positionnés sur des offres généralistes (et un peu rigides), et que ceux-ci allaient connaître des difficultés à *shifter* vers un modèle plus souple, ces nouveaux entrants ont préféré se tailler la part du lion sur des marchés de niches plutôt que se rassasier des miettes laissées par les géants sur un marché indifférencié.

Un bon exemple est celui de PRLINE (voir 7.6.2)

Fondé par des anciens de MAID et QUESTEL (la société est managée par ERIC SCOTTO qui a créé l'agence de MAID en France), PRLINE propose gratuitement d'accéder en ligne et en temps réel aux communiqués de presse de l'ensemble des sociétés cotées à Paris. Destinée au grand public, cette offre est aussi distribuée aux professionnels (analystes, investisseurs, etc…) par le biais des grands réseaux dont Reuters.

3.2.4. Les éditeurs de Presse

Longtemps confinés au seul rôle de fournisseurs de Stock puis de flux à destination des Grands acteurs IEP, les éditeurs de presse – et plus particulièrement ceux de la presse économique et financière, puis professionnelle – se sont mis à fournir directement leur production (et bien plus) au marché, au travers d'Internet.

Cette mise à disposition a suivi généralement le chemin suivant :

1. Site vitrine à faible contenu,
2. Site gratuit offrant tout ou partie du journal,
3. Site dual payant/gratuit offrant des contenus de valeurs différenciées,
4. Site bouquet offrant contenu et services payants/gratuits – et du E-Commerce - destinés à une communauté précise.

L'évolution de LA TRIBUNE, parti avant le leader LES ECHOS, est parfaitement exemplaire de cette démarche.

La mise en place de bouquets – qui correspond à l'état actuel de ces offres – est symptomatique du nouveau positionnement de ces titres, qui cherchent bien à offrir un « one stop shopping » communautaire.

Par ailleurs, le marché de l'Intranet représente une nouvelle opportunité pour la presse professionnelle qui y voit la une nouvelle façon de s'assurer une présence durable, juste et maîtrisée dans les entreprises qui représentent l'essentiel de leur lectorat (au moins celui de leur abonnés). Un titre comme l'AGEFI a défini une stratégie explicite d'offre autonome sur les Intranets.

3.2.5. les entreprises

Une des conséquences de la standardisation des technologies et la croissance exponentielle d'Internet et que les grandes entreprises elles-mêmes – pourtant seulement jusqu'ici clientes

des fournisseurs d'IEP – se positionnent de plus en plus comme fournisseurs d'information sur elles-mêmes ou leur secteur d'activités, que ce soit au travers de leur Web ou de leurs extranet[1].

Ils représentent à ce titre une concurrence nouvelle pour l'ensemble des acteurs, et plus particulièrement les plus anciens d'entre eux.

3.2.6. Les Portails (et leur moteur)

Une autre tendance est la transformation des sites « moteurs de recherche » (ALTAVISTA, YAHOO, NOMADE, LOKACE, …) qui n'étaient globalement jusqu'à il y a peu que des gares de triage (efficaces certes, mais des gares quand même) en des bouquets de services plus spécialisés.

YAHOO! propose par exemple :

- YAHOO!ACTUALITES : Des services de dépêches (en partenariat avec l'AFP et REUTERS)
- YAHOO!FINANCE : Cotations boursières, gestion de portefeuilles, dépêches économiques
- YAHOO!SPORT : résultats et dépêches sportives, qui peuvent même être encore plus spécialisés par sports
- YAHOO!METEO : prévisions météorologiques

Bien que tous ces services soient destinés à une cible grand public, certains d'entre eux ont vocation à intéresser des cibles plus professionnelles (la Finance toujours !). Et les sociétés derrière ces portails ont tout à fait les compétences pour adresser des marchés plus professionnels.

[1] Près de la moitié des sociétés cotées en France ont aujourd'hui un site Internet

4. LES UTILISATEURS

La question des utilisateurs - ou plus exactement de leur typologie - est au cœur de la définition d'INFOPRO.

Deux hypothèses s'affrontent :

1. Les systèmes électroniques d'informations professionnelles ont été, sont et seront utilisés par des professionnels de la documentation, dont c'est la mission de répondre aux besoins d'informations structurées exprimés par les cadres de l'entreprise.
2. La rupture technologique initialisée par Internet a bouleversé le précédent schéma, et tout cadre ou employé d'une structure est à même d'identifier ses besoins et de lancer les requêtes sur les diverses sources d'informations auxquelles il a un accès direct.

Si la première de ces hypothèses a été longtemps la règle, il est clair que c'est **aujourd'hui la deuxième qui a le vent en poupe**. Plus exactement, il faudrait dire que, loin de disparaître, le(la) documentaliste voit en fait son rôle changer, en même temps qu'une nouvelle race d'utilisateurs des IEP – bien plus nombreux que les premiers ! – apparaît.

On peu donc dire que :

1. Il y a indéniablement un élargissement de la cible des utilisateurs plutôt qu'une seule et simple migration vers l'utilisateur final.
2. L'utilisateur du service est de plus en plus le consommateur final de l'information, alors que les anciens systèmes, soit qu'ils étaient rudimentaires et longuets (Minitel) ou sophistiqués et nécessitant une expertise, étaient utilisés et mis en œuvre par les documentalistes.
3. Il y a un véritable « shift » (ou métamorphose) du rôle de documentaliste : de spécialiste de technique documentaire, il est devenu force de proposition, chef d'orchestre chargé de sélectionner, de mettre en musique, d'harmoniser les différents flux de contenus. On pourrait lister ses diverses responsabilités :
   - Analyses des besoins et synthèses,
   - Budgétisation du poste « information professionnelle »,
   - Suivi et veille : technologie, nouvelles offres,
   - Contrôle et pilotage de l'exploitation (coûts),
   - Mise en place d'outils,
   - Formation des utilisateurs,
   - Utilisation des outils plus sophistiqués,
4. Il possède de plus en plus souvent une expertise sectorielle qui lui permet de mettre en musique intelligemment les flux d'informations sélectionnées.
5. Tout se passe comme si on passait d'un modèle ancien :
   - Sources peu nombreuses mais nécessitant une intervention experte (langage de requête)

   au modèle nouveau :
   - Sources démultipliées utilisables par tout le monde mais où il est nécessaire de mettre en œuvre une sélection.

Ce shift participe en fait du grand chantier qui sera mis en œuvre à terme dans toutes les entreprises consommatrices de contenu, celles d'une réflexion de fond sur l'utilisation du contenu, réflexion rendue nécessaire par le passage d'une logique de gestion de stocks (centre de documentation traditionnel) à laquelle les grands serveurs obéissaient, à celle de gestion de flux (départements et utilisateurs finaux) correspondant aux offres des nouveaux entrants.

5. LES NOUVEAUX MARCHES

En matière d'IEP, nous pouvons identifier plusieurs « espaces » où il existe de réelles opportunités de se développer, et sur lesquels il n'est pas sûr que les grands du secteur aient à la fois la culture, le modèle économique et la souplesse pour s'y positionner.

1. Le marché des Intranet
2. Les marché dits de « communautés »
3. Les PME

Ces marchés sont évidemment loin d'être exclusifs. Ils se recoupent en bien des points comme nous le verrons d'ailleurs.

5.1. LES INTRANETS

Selon FORRESTER RESEARCH, si aujourd'hui seuls 2% des employés américains disposent d'un accès à des services d'informations en ligne (juin 97), c'est plus de 40% d'entre eux qui y seront connectés d'ici à l'an 2001, du seul fait de la généralisation des **Intranets.**

L'intérêt des Intranet est multiple :

- Personnalisation et gains de temps : l'accès - sur son Intranet - à des fils d'informations, ou base de données, ciblées, calibrées, et filtrées en tenant compte des spécificités de l'entreprise offre un gain de temps considérable par rapport à une simple recherche sur Internet.
- Charge réseau : en déportant sur l'Intranet de l'entreprise tout ou partie des informations On Line consommées par les employés, c'est à la fois la bande passante et le coût des télécommunications qui sont mieux maîtrisée par le gestionnaire d'Intranet.

Mais aussi :

- Méthodologique et stratégique : l'apparition des nouveaux canaux de diffusions d'informations en interne, la multiplication des utilisateurs, comme le changement de nature de ces mêmes utilisateurs, amènent inéluctablement à une remise à plat des pratiques de documentations (au sens large) de l'entreprise. Qui consomme quoi ? Avec quels budgets ? Avec quels outils, avec quelle productivité ? Cette démarche a reçu le nom de *« Knowledge management* »

A cet égard, les « offreurs » de contenus sur Intranet devront à coup sûr intégrer la dimension **service** à leur offre.

Toujours selon FORRESTER RESEARCH , l'essentiel de la croissance des services en lignes sera porté par les services dit de « ***Current Awareness*** », véritable service de veille associant dépêches, informations et forums sectoriels, informations pratiques[2]. De ce point de vue, les grandes banques de données « classiques », loin de pouvoir prétendre à fournir ce type de service, se positionneront de plus en plus comme des systèmes d'archives à la demande, complémentaires de services de « current awareness ».

Les grands acteurs du marché, à des rythmes divers commencent à se positionner sur le marché des Intranet (on trouvera en annexe l'exemple de l'Offre de Reuters), même si le problème de l'intégration transparente des données Internes à l'entreprise est loin d'avoir été réglé. Le tableau ci-dessous (extrait de Internet professionnel de Juin 98) en donne un aperçu .

[2] A ce titre, on peut d'ailleurs penser que le Projet INFOPRO appartient à cette catégorie de service dit de « ***Current Awareness*** »,

Producteur	Service	Contenu	Commentaire
EUROPEENNE DE DONNEES	PressE.D	25 sources de presse française	Un service sans équivalent dans le contexte français : • Diversité et exhaustivité du catalogue • Outil de structuration thématique • Interrogation en langue naturelle Outil bien adapté à la production de revue de presse
DUN & BRADSTREET	Internet Access	Solvabilité des entreprises françaises produite par D&B France	Accès possible à Global Seek, donnant des résumés de données financières de toutes les entreprises suivies par D&B dans le monde Fonctionnalité de veille, ouverture sur l'international Leader mondial du renseignement commercial.
REUTERS	Reuters Business Briefing	Toutes les dépêches mondiales de Reuters en plusieurs langues, et plus de 4000 autres sources d'infos « Business », dont de nombreuses francophones.	Décliné en plusieurs versions (du fil d'alerte à la recherche documentaire la plus roche). Services sectoriels. Sans doute, en Europe, le leader des fils d'actualité pour les Intranet.
AFP	AFP à la Carte	L'ensemble des dépêches de l'AFP, généralistes ou thématiques, filtrées au travers de profils utilisateurs.	Comme Reuters, un fil temps réel, vraiment international, adapté au besoin de veille et d'alerte.
ORT	ORT Entreprises	Toute l'information du registre national du commerce et des sociétés, complétée par les sources BODACC, INSEE, Information bancaire (partenariat avec EIOS/Crédit Lyonnais), Fil Eco AFP, analyses de solvabilité, etc..	Une des sources les plus complètes sur les entreprises françaises.
THE DIALOG CORP.	Profound	Fils temps réel de 27agences mondiales, 45 000 études de marchés, 250 000 rapports d'analyse financière, 4 000 titres de presse économique, cotations boursières, BD de brevets, …	La source d'information à couverture internationale la plus complète, un système unique d'indexation thématique Le haut de gamme à prix haut de gamme !
LES ECHOS	Les Echos	Tous les articles du quotidien depuis 7 ans, l'information boursière place de paris en différé, Bilans d'entreprises (SCRL), ..	Un guichet d'information bien conçu sur plus de 8000 entreprises françaises , à un prix très intéressant.
FINANCIAL TIME	FT News Alert	Service d'alerte en *Push*, contenus en provenance des réseaux et publications du groupe Pearson, ainsi qu'aux principales agences de presse internationales.	Excellente qualité de veille et bonne ergonomie du service Mais un contenu trop fortement anglo-saxon.
VICTOIRE MULTIMEDIA (Groupe Desfossés Int.)	Access Bourse	Cotations boursières de Paris en temps réel, et toute une palette d'information complémentaire et d'outils graphiques	Un service de qualité professionnelle à un prix « grand public », avec une possibilité » de personnalisation des fils Intranets.

5.2. LES COMMUNAUTES

Une autre grande opportunité de développement est la mise en œuvre d'offres verticales, ou tout le moins destinées à une certaine catégorie d'entreprises.

Destinée à une communauté d'intérêts :

- Sectorielle :
  - CHIMIE : *Chemweb*
  - INDUSTRIE BIO-MEDICALE : *BioMednet*
  - PETROCHIMIE : *PétroChemNet*
  - IMPRIMEURS : *Graphic-Village (Paribas)*
  - BIOLOGISTES : *Biologistes-Village (Paribas)*
  - AGENTS IMMOBILIERS *: Immo-Village (Paribas)*
- Ou Structurels :
  - Créateurs d'entreprise : ACPME (association pour la création d'entreprise)
  - PME : *Business Village*[3] *(Paris bas UFB Locabail)*
  - SANTE : Le service RSS, mis en place par Cegetel, peut lui aussi être considéré comme une offre d'IEP à destination d'une communauté.

Ces services offrent un mélange plus ou moins gratuits de :
- D'information basique relative aux secteurs,
- D'information à forte valeur ajoutée (*newsletter*)
- Des forums de discussion,
- Des bourses d'échanges,
- Des places de marché (appel d'offres),
- De services et conseils,
- Voire du commerce électronique

Si il s'agit typiquement d'un espace de liberté pour les nouveaux entrants (PARIBAS a ainsi entamé la création de plusieurs villages en France, dont « Business Village », voir la présentation en annexe), les grands du secteur ont aussi entamé une démarche dans cette direction. Ainsi, REUTERS BUSINESS BRIEFING a développé des offres spécifiques à destinations des marchés de l'assurance, des médias et de la publicité, ou le suivi des affaires européennes.

D'une certaine manière, le monde de la Finance a, le premier, connu ce type de système. Les écrans Reuter (sans S) qui parsème la planète depuis des années, comme les sites des titres de presse économique (LES ECHOS, LA TRIBUNE, LE WALL STREET JOURNAL), ou encore les Portails à vocation transactionnelle (E*TRADE), constituent aussi autant Offres destinée à une communauté, peut-être et sans doute une des plus puissantes du moment, la communauté financière.

[3] On trouvera en annexe la description assez précise de l'offre « Business Village »

5.3. LES PME

Alors que pour l'essentiel (95%) des clients des grands fournisseurs d'informations sont des Grands Comptes, les PME/TPE représentent aujourd'hui un terreau commercial très important pour les nouveaux marchés du On Line.

Ces cibles ont jusqu'ici été ignorées par les offreurs, car les modèles économiques en œuvre, les modes de consommations et le profil des utilisateurs types (i .e. des spécialistes de la documentation) n'étaient en aucun cas adapté ni à la problématique, ni au budget des PME .

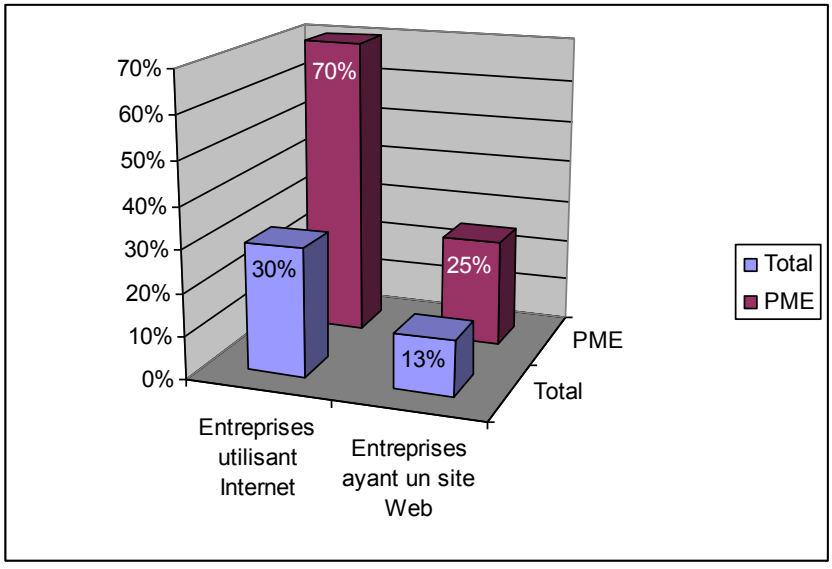
Encore une fois, la standardisation des nouvelles technologies de communication, mais aussi l'intense effort d'évangélisation tout azimut effectuée par les média, ainsi que l'informatisation des PME font qu'elles représentent aujourd'hui un marché à prendre.

Une étude effectuée par UFB LOCABAIL donne les chiffres suivants :

Nb de salariés	Taux de PME-PMI équipées d'un modem en 1997	Proportion de PME-PMI connectées à Internet en 1997
6 à 9	36 %	22%
10 à 19	40%	29%
20 à 49	51%	
50 à 99	66%	36%
100 à 200	75%	52%

Toujours d'après cette étude, le taux de connexion devrait encore progresser pour atteindre plus de 50% en 1998 (contre 42% en 1997). Jamais une technologie ne se sera propagée aussi rapidement dans les entreprises françaises. Même le Fax avait mis plus de 5 ans pour se généraliser.

D'après une étude SESSI et CESI, les PME semblent plus dynamiques que leurs grandes sœurs dans le domaine des nouvelles technologies de la communication, comme semblent le confirmer les chiffres ci-dessous.



Peut-être plus que tout autre cible, les PME-PMI auront besoins d'offres packagées parfaitement adaptées à leurs problématiques propres, celles-ci allant jusqu'à – par exemple – la fourniture de l'abonnement à Internet même (comme l'a fait Business Village).

6. QUEL MODELE ECONOMIQUE ?

6.1. LA NECESSITE D'UN NOUVEAU MODELE

L'irruption des nouvelles technologies vient remettre fondamentalement en cause les modèles économiques sur lesquels reposaient jusqu'à présent les systèmes d'information électronique professionnelle.

Alors que les Grands Ancêtres de l'IEP avaient une offre :

- Basée sur des plates-formes matérielles lourdes et coûteuses,
- Exploitant des postes clients propriétaires nécessitant une formation spécifique,
- Et (donc) utilisée par des professionnels de la documentation,
- Offrant une très large couverture en terme de données, dans une approche généraliste,

Les nouveaux entrants peuvent quant à eux construire une offre :

- Tournant sur des plates-formes matérielles peu coûteuses,
- Basée sur des standards logiciels du marché
- Avec des interfaces « grand public »,
- Et souvent spécialisée sur une niche ou un secteur d'activités.

La barrière d'entrée sur le marché de l'IEP a été irrémédiablement abaissée au grâce à la déferlante Internet.

Par ailleurs, la nature des cibles, comme celle des utilisateurs a aussi changé : le passage d'une réalité « Grands-comptes/Documentalistes » à celle de « PME/Cadres » nécessite aussi un changement d'approche commerciale.

6.2. DES PRIX A LA BAISSE

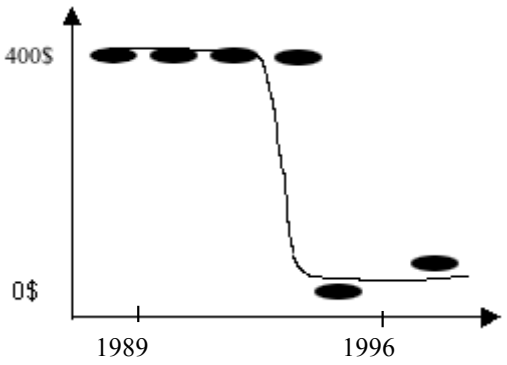
Le premier constat est que une large quantité d'information à faible valeur ajoutée (infos de base) va se retrouver être quasiment gratuite : Cotations différées, informations financières, communiqués de presse, voire à terme informations commerciales sur les sociétés..
Ce gisement d'informations gratuites a d'ailleurs vocation à inéluctablement grandir, la « valeur » d'une information étant aussi relative à la facilité que l'on a à la distribuer.

En conséquence, le prix des informations à forte valeur ajoutée sera amené à baisser.

Ce qui ne sera pas sans poser de vrais problèmes aux « grands ancêtres », qui verront de fait baisser leurs revenus tout en ayant de coûts de structures maintenus. Alors que les nouveaux entrants disposeront naturellement de coûts de structure ajustés.

Baisse des prix de l'information boursière aux Etats-Unis

Source : Forrester Research



6.3. DE NOUVELLES PRATIQUES TARIFAIRES

Là aussi, une nouvelle tendance va s'imposer : **la forfaitisation** ! Et ce sur la pression conjointe :

- des « gestionnaires d'intranet » qui ne veulent pas mettre en place de lourds systèmes d'administration de la consommation d'information, et ce particulièrement depuis que le nombre d'utilisateurs (et donc de droits d'accès) se multiplie !
- des utilisateurs eux-mêmes qui ne veulent pas se trouver bridés dans leur utilisation de l'outil
- Mais aussi de ces nouveaux clients que représentent les PME, et pour qui il est nécessaire – en dehors d'une offre de prix agressive – d'offrir une budgétisation de ce poste de dépense.

6.4. IRRUPTION DE LA PUB –VALORISATION DU PARC D'ABONNES

Toujours d'après FORRESTER RESEARCH, l'essentiel des nouveaux services en lignes d'informations professionnelles seraient à terme financé par la publicité. Ainsi, en 2001, 1/3 des ressources des services en ligne d'informations professionnelles seraient d'origine publicitaire.

C'est a priori le moyen « naturel » pour combler le déficit de revenus nés de l'abaissement généralisé du prix de l'information.

La base d'abonnés constitue alors un véritable actif pour le fournisseur de l'offre IEP. Actif qu'il est capable de valoriser auprès des annonceurs à qui il est capable de proposer – suivant les circonstances et les régula

6.5. LE E-COMMERCE

La montée en puissance du commerce électronique est aussi une autre modification majeure du business model des IEP. Associé à la gestion commerciale du parc d'abonnés, il représente une future source de revenu très significative.

L'exemple de THE DIALOG COMPANY est à ce titre exemplaire. DIALOG a en effet décidé de se lancer dans le commerce électronique, sur le marché « B to B ». Il s'agit pour eux à la fois d'exploiter les savoir-faire, les partenariats et base de clientèle de la société.
De la même manière, DIALOG a lancé un service grand public (PLANET RETAIL : *www.planetretail.com*), véritable guide de comparaison et d'achat de biens matériels (disques, livres, informatique, etc…), basé sur sa technologie propriétaire d'indexation INFOSORT.

En tout état de cause, ils sont persuadés que leur avenir passe par le commerce électronique.

6.6. INTEGRATION AVAL

Une autre grande tendance, évidemment favorisé par la standardisation des plates-formes (du serveur au poste client), est la mise à disposition non seulement d'informations pertinentes – dont le prix baisse - mais aussi d'outils de manipulation de ces informations, particulièrement utiles en cas de données structurées.

Il y a donc un mouvement réel d'intégration d'outils logiciels en aval. Quelques exemples :

- Rachat par REED-ELSEVIER de MDL, fournisseur d'outils de traitement d'information de chimie-biomédicale,
- Rachat par REUTERS du fournisseur français de logiciel financier MARVIN

6.7. PROXIMITE, SOUPLESSE .... ET CONSEILS

Une autre conséquence de la révolution que connaît ce marché est aussi la mise en œuvre d'une offre de services à destination des entreprises clientes.

Identification des besoins, sélection des bases, intégration des données de l'entreprise et des données extérieures, personnalisation des postes clients, mise à disposition de logiciels métiers, administration du système d'information, formation, … c'est sur l'ensemble de la chaîne que l'entreprise cliente est susceptible d'être assistée.

7. QUELS SCENARIOS POUR INFOPRO ?

En supposant que HAVAS (au travers d'HAVAS INTERACTIVE) décide de développer une offre InfoPro, quels seraient les scénarios possibles de développement et de mise en œuvre ?

7.1. PROBLEMATIQUE

La problématique de la constitution D'INFOPRO est la suivante :

Comment :
- acquérir la compétence marketing, éditoriale, technique et commerciale,
- avoir accès aux flux ou base de données nécessaires,
- édifier les plates-formes techniques et logicielles,

pour pouvoir définir l'offre, la développer, la mettre sur le marché au bon moment, la vendre et disposer/acquérir rapidement une base clients afin d'occuper une place de leader à terme ?

7.2. PREALABLE : LE FONDS HAVAS …..

En tout état de cause, le scénario retenu devra intégrer les bases d'archives, les flux d'informations, et un ensemble de services, directement dérivés des contenus et des compétences du Groupe en matière de presse professionnelle et de salons spécialisés, mais sans doute dans une nouvelle forme à préciser.

Il est évident que ces contenus constituent un trésor de guerre, (ou un avantage décisif pour employer un vocabulaire moins martial) pour la crédibilité et la réussite d'une offre qui porterait le Label Havas. Tous les fournisseurs actuels rêvent d'avoir ce fonds à leur catalogue (cf. mes rendez-vous avec DIALOG, REUTERS ou ORT), comme tous les utilisateurs (et en particulier ceux opérant sur un marché vertical) attendent de pouvoir accéder à ces bases.

Avec INFO-ONLINE, le groupe HAVAS a pourtant tenté de mettre à disposition la base d'archives multi-sources de la presse professionnelle du Groupe. Cette tentative s'est cependant soldée par un échec, du fait de l'opposition catégorielle des journalistes des titres concernés, pour des problèmes de rémunération de droits d'auteur[4].

Il semble que ce contenu gagnerait à être valorisé dans des offres plus verticalisées.

Il n'y en effet pas de logique opérationnelle limpide à mettre dans le même fond (et donc à faire payer à l'utilisateur) des titres aussi divers que *les Echos*, *le Moniteur des Travaux Publics*, *l'Usine Nouvelle*, ou *l'Expansion*. Il y aurait par contre une vrai logique à les proposer dans des offres concoctées spécialement pour un secteur donné.

Au-delà de la seule presse professionnelle, il faut évidemment capitaliser sur le fond de contenu , mais aussi d'expertises sectorielles, de remontées terrain, que représentent les organisations de salons. *Nouveaux Produits, Actes des conférences ou des séminaires, Listes des sociétés participantes, listes des participants, statistiques*, etc. .. constituent autant de base d'information qu'il doit être possible de valoriser dans une offre d'IEP sectorielle. L'idéal serait même sans doute d'intégrer aussi la dimension « nouvelles technologies » à l'organisation et la valorisation des salons (pourquoi ne pas organiser la visite virtuelle d'un salon sur le Net, ou d'assister à une conférence, en direct ou en différé ? etc. …).

[4] Problèmes qui n'avaient jamais été soulevés pendant l'exploitation des mêmes bases sur le serveur QUESTEL/ORBIT (en son temps) ou sur le Minitel, encore de nos jours.

7.3. LES ATOUTS D'HAVAS

Les atouts d'HAVAS, pour se positionner rapidement sur le marché des IEP sont nombreux et importants.

7.3.1. Une position de leader sur l'édition professionnelle, et des marques reconnues

Les quelques 80 revues professionnelles éditées par le groupe, les dizaines de salons spécialisés représentent autant de points de reconnaissance forts et visibles du marché. Reconnaissance sur laquelle il sera évidemment possible de capitaliser pour la promotion et la « labelisation PRO» de la future offre.

7.3.2. Un fond convoité et attendu

Comme nous l'avons dit en 7.2 le fond HAVAS en matière d'information et d'expertise professionnelles représente un trésor de guerre que tous les fournisseurs d'IEP rêvent d'avoir à leur catalogue. Les utilisateurs eux-mêmes attendent de pouvoir accéder, de manière souple et pertinente, à la fois au stock et au flux de contenu et d'expertises sectorielles du Groupe.

7.3.3. Un positionnement remarquable sur les marchés New Média

Commencé depuis l'arrivée de J.M.MESSIER à la tête de VIVENDI, le repositionnement de HAVAS sur les marchés de « contenus » est patent. Les chiffres qui suivent démontrent ce positionnement cohérent :

	Edition	Presse prof.	Multimédia	Média de proximité	Métiers non stratégiques
Havas l'Ancien	13%	12%	1%	16%	58%
Havas le Nouveau	36%	31%	20%	31%	0%

L'intégration d'une offre IEP viendrait donc non seulement compléter harmonieusement et stratégiquement ce repositionnement, mais évidemment comblé un trou (inexplicable ?).

7.3.4. Une « famille » de partenaires proches et complémentaires

Au-delà du seul groupe HAVAS, la galaxie VIVENDI propose un environnement quasi idéal, et des partenaires, pour attaquer de manière efficace le marché des IEP nouveaux.

1. CEGETEL : avec l'ambition et les moyens de se positionner en challenger de l'opérateur national sur le marché des entreprises, cette société sœur peut jouer un rôle complémentaire majeur – tant technique et infrastructurel que commercial – pour le déploiement d'une offre Intranet d'INFOPRO.
2. AOL : la prise de participation majoritaire de Cegetel dans AOL France ouvre aussi des perspectives de développements et de promotions de l'offre en direction des cibles TPE ou SOHO. La puissance des sites portails d'AOL (et plus encore depuis sa fusion avec NETSCAPE) doit aussi fournir des effets de leviers commerciaux de l'offre. En particulier, le positionnement de COMPUSERVE sur le segment BtoB pourra s'avérer efficace.
3. CANAL PRO : La filiale de CANAL + qui commercialise la bande passante satellitaire à destination des entreprises dans le domaine des fils d'infos, de la formation, et des Intranet représente aussi un canal de commercialisation et de développement de l'offre.

7.3.5. Aucun passé (sur les IEP) à gérer ! ! !

Hormis « l'expérience » Info-On-Line, le groupe ne dispose d'aucun marché qui puissent être mis en péril par la mise en œuvre d'une offre d'IEP moderne. Au contraire des grands éditeurs d'informations professionnelles, déjà embarqués dans des offres au format de plus en plus inadapté, plus ou moins mixte Papier/Electronique, le groupe a la possibilité de définir et déployer son offre sans états d'âme, et sans risque de cannibalisation.

7.3.6. Une grosse capacité financière

Last but not least, le groupe dispose, s'il le veut, d'une puissance financière à la dimension de ses ambitions (cf. la récente acquisition de CENDANT SOFTWARE)

7.4. LES FAIBLESSES D'HAVAS

7.4.1. La faiblesse du fort …

La principale faiblesse d'HAVAS réside sans doute dans sa force[5] !

Sa position dominante – plus encore aujourd'hui – et son rattachement à un groupe lui-même encore plus puissant, peut rendre problématique la signature des partenariats nécessaires avec d'autres fournisseurs de contenus (la presse par exemple).

Etant lui-même un éditeur, la relation avec d'autres éditeurs hors groupe peut s'avérer être une pierre d'achoppement dans la constitution d'une offre équilibrée (problème que ne connaissent pas les intégrateurs « neutres » tels que ORT ou MAID par exemple, (mais qu'inversement un groupe comme PEARSON – propriétaire du FT et des ECHOS – semble avoir résolu sans trop de problème).

7.4.2. Une absence de ce marché

« Miroir » du paragraphe 7.3.5, où cette absence était érigée en vertu, on peut aussi analyser cette absence comme un désavantage majeur (même si elle fondatrice de la réflexion d'HAVAS INTERACTIVE sur le sujet !). L'acquisition de l'abonné (i.e. de part de marché) reste le poste de coût le plus important de ce type de marché, bien plus que la constitution de l'offre elle-même.

[5] « *The Dark Side of the Force* »

7.5. 1ER SCENARIO : ACQUISITION

La réponse à la problématique posée en 7.1 est ici radicale.

En rachetant un acteur du marché, on acquiert presque d'un seul coup, les compétences, la technologie, les bases de données et les flux (ou du moins les accès négociés à ces bases et flux), les produits, ainsi que la base clients.

Cette hypothèse n'a rien de fantasque. Le marché de l'IEP est lui aussi en train de se structurer. Des mouvements ou tentatives de concentrations ont eu lieu.

- L'acquisition de DIALOG par MAID en octobre 1997 en est une bonne illustration. C'est ici un *David* (MAID) qui rachète un *Goliath* (KRI) 9 fois plus gros que lui pour la somme de 420 M$ (~2.5 MdF)
- La tentative de fusion (avortée) de REED-ELSEVIER et de WOLTERS-KLUWER en est une autre, qui a été bloquée par la Commission Européenne.
- Le rachat de SG2 par l'anglais EXPERIAN (base de données marketing et commerciale)

Plus généralement les acquisitions du groupe HAVAS lui-même ou de son alter ego allemand BERTELSMANN dans la presse et l'édition professionnelle relèvent du même mouvement.

Les raisons qui poussent à ces regroupements sont de deux ordres :

- Economique : La rupture technologique vient bousculer les modèles économiques jusqu'ici en cours, d'où la tentation de mettre en œuvre des économies d 'échelle pour s'adapter.
- Stratégique : augmenter ses d'actifs en mettant la main sur des catalogues de fonds, et/ou renforcer une position de marché sectorielle.

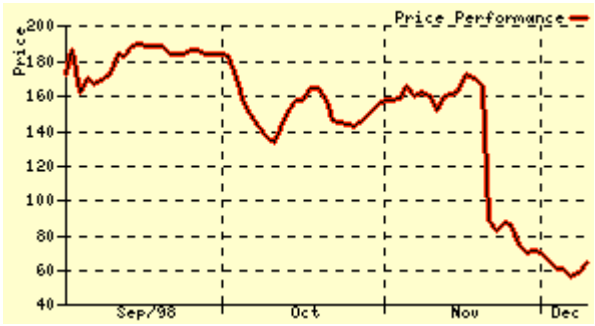
7.5.1. Première possibilité : un gros poisson international

Dans cette hypothèse, un tel rachat permettrait au groupe de se positionner immédiatement comme un acteur international majeur sur ce marché.

Une cible potentielle est THE DIALOG CORPORATION.

Rachetée en Octobre 1997 pour 420 M$ (2,5 MdF) par MAID[6] à KRI, la société née de la fusion de l'acheteur et de l'acheté a un sérieux challenge à relever :

- Financier d'abord : KRI était 9 fois plus gros que MAID lors de l'achat. Depuis ce rachat, alors que le cours de l'action était de 13,9 £ au début de l'année, celle-ci est tombée à ce jour à 4,7 £ ! ! !



Cours de l'action DIALOG au LSE (en Pence)

- Stratégique ensuite : Alors que 86% des actions de la compagnie sont sur le marché**, THE DIALOG CORP. est plus que jamais opéable !** Une société comme REUTERS, qui était

[6] En 1996 le CA de KRI était de 290 M$ (1,75 MdF), alors que celui de MAID était de 34 M$ (205 MF), soit 324 M$ en consolidé (~ 2 MdF). Ce qui donne un ratio CA/Prix de 1,58 (plutôt une bonne affaire).

déjà intéressée par DIALOG en 1997, mais n'était – elle – prêt à débourser que 320 M$, est certainement à l'affût pour récupérer une société où le « ménage » a déjà été fait depuis (24% des effectifs licenciés – soit 330 personnes – 16 bureaux fermés, …), .

En l'attente d'une vraie analyse de fond sur les actifs de Maid, , il est serait utile de s'interroger d'abord en profondeur sur sa capacité structurelle à se maintenir en bonne santé sur ce marché en évolution.

7.5.2. Deuxième possibilité : un gros poisson National

La seconde possibilité consisterait à se positionner d'abord comme un acteur national majeur sur ce marché.

Une cible évidente est le groupe ORT[7]

La société, née il y a 25 ans, est positionnée sur 4 secteurs :

- information sur les entreprises (renseignements commerciaux solvabilité),
- information presse,
- information juridique publique,
- « Usine » à numérisation

Sur les marché français (essentiellement) mais aussi anglais, belge et espagnol.

Les plus d'ORT :

2. Elle s'est hissé au rang de premier serveur français d'information professionnelle,
3. Elle a édifié un des plus puissants outils industriels européens en matière d'information numérique,
4. Elle a toujours dégagé une rentabilité satisfaisante,

	1994	1995	1996	1997
CA	345 MF	361 MF	368 MF	380 MF
Résultat net	33 MF	42 MF	32 MF	16 MF

5. Elle a commencé à prendre pied sur les marchés européen.
6. Elle a procédé en 1997 à un gros effort de réorganisation (particulièrement sur ces filiales européennes) ainsi qu'a une migration réussi vers les nouvelles technologies Internet, que ce soit en terme de plates-formes (matérielles et logicielles) ou en terme de R&D (moteur de recherche en langue naturelle). Ce dernier point est assez important tant il dénote l'absence de frilosité et la véritable proactivité de ORT vis-à-vis de ce qui était une menace.

Les Moins d'ORT :

1. Erosion de son chiffre d'affaire (diffusion) du à la pression à la baisse sur le prix de l'information
2. Fragilité (pérennité ?) de la relation mono-client avec la puissance publique (INPI et Greffe)
3. Présence européenne embryonnaire

Le bilan de ORT est cependant « globalement » positif et la désigne comme une cible appétissante aux prédateurs Nationaux et internationaux.

Avec un capital détenu à 91% par ses dirigeants fondateurs et 9% par ses cadres, ORT n'est pas opéable, mais pourrait bien cependant être à vendre. On cite un chiffre de 520 MF. [INFOTECTURE N° 378 du 18 février 1998].

[7] Voir la présentation du groupe ORT et l'interview de son directeur général en annexe

Dans cette même lettre on s'interroge :

*« [*l'autre possibilité est qu'*] ORT exploite rapidement au travers d'une politique raisonnée de rapprochements nationaux, de mise en commun de certains métiers et de joint-ventures européennes son potentiel stratégique continental.*
Mais on voit mal aujourd'hui qui, dans le contexte français, pourrait être le chef d'orchestre de cette recomposition capitalistique au service d'un projet industriel européen. »

Réponse : Pourquoi pas HAVAS ?

Au travers d'une telle acquisition, HAVAS mettrait non seulement la main sur un grand serveur national avec un potentiel européen (avec un risque bien moindre que dans l'hypothèse DIALOG ci-dessus par exemple), mais pourrait régler aussi le problème d'INFO-ON-LINE en le dissolvant dans l'offre PressE.D, qui n'attend que ça (évidemment).

7.5.3. Troisième possibilité : un Atypique International

La troisième possibilité consisterait en l'acquisition d'un acteur opérant à la marge de l'information électronique professionnelle, mais ayant des compétences, des savoir-faire et une image déjà établie auprès des entreprises.

Cette cible pourrait être SVP[8].

Créée en 1937, aujourd'hui détenue à 100% par Mme BRIGITTE DE GASTINES, SVP est structurée de la manière suivante :

- Un holding : basé en Suisse
- Une filiale France : 500 personnes
- Une filiale US :250 personnes
- Une filiale Japonaise :60 personnes
- Plus 20 autres petites filiales couvrant l'ensemble du monde : avec un personnel compris entre 5 et 40 personnes

Le CA de SVP est 750 MF au total (et de 300 MF en France).
La société compte en France plus de 10 000 sociétés abonnées. Aux US, ils compteraient 3 000 sociétés abonnées. Les autres filiales comptent au total 6000 clients.
Ce qui fait un parc mondial de 19 000 comptes.

L'offre de SVP, c'est essentiellement du conseil personnalisé téléphonique **sur tout sujet relatif à la vie de l'entreprise**.

Le cœur de cible de SVP sont les PME de 50 à 200 personnes. Celles-ci représentent 95% e leur clientèle. Ils ont toutefois 5% de grands comptes.

Consciente qu'elle va être bousculée à l'extrême par les nouvelles offres IP, SVP investi dans le domaine des nouvelles technologies. Au-delà du téléphone, qui est toujours le vecteur de l'offre de SVP aujourd'hui, Internet (du Web à la téléphonie sur IP, en passant par le Mail) représente un nouveau média sur lequel SVP va beaucoup investir. Ils sont conscients par ailleurs que cela impliquera un changement de Business Model.

Les offres IP qu'ils pensent mettre bientôt à leur catalogue sont les suivantes :

- Téléconseil :
- Télétraduction :
- Revue de presse :
- Revue de Web :

[8] Voir le compte rendu de visite de SVP en annexe

- Téléformation :
- Téléchargement de docs types

A ce titre, SVP pourrait devenir un acteur IEP significatif.

Par ailleurs, et loin de n'être qu'un obstacle, la dimension « téléphonique » de SVP pourrait se révéler une caractéristique déterminante dans le cadre d'une acquisition, vu la présence, aux cotés de Havas, de sa cousine CEGETEL, pour qui la déclinaison d'une offre de télécoms à destination des entreprises intégrant des services à valeur ajoutée, pourrait être un avantage compétitif.

La rumeur prétend aussi que SVP serait à vendre.

7.6. 2EME SCENARIO : PRISE DE PARTICIPATION

Le deuxième scénario proposé a deux déclinaisons :

1. **Chez un acteur majeur existant** :

Il s'agit alors d'un avatar moins radical du scénario 1. On prend position significativement dans un opérateur majeur, pour se positionner sur le marché d'un seul coup.

2. Chez un nouvel entrant :

Hypothèse plus intéressante, il s'agit ici d'adopter (ou plutôt d'accompagner) la logique d'un nouvel entrant sur le marché, soit qu'il soit déjà présent sur le marché et cherche à croître, soit qu'il s'apprête à le faire.

L'intérêt est que l'on se positionne d'emblée dans une logique de *Start Up* innovante, avec tous les avantages qui y sont liés :

- souplesse de fonctionnement,
- réactivité,
- investissements très raisonnables.

On est en fait dans la logique des « *Internet Companies* », au chiffre d'affaire « légers » mais aux capitalisations boursières énormes (YAHOO! & Cie).

Dans ce cas, il est probable qu'on adopterait une stratégie de niches (ou mieux de multi-niches) pour attaquer le marché. Il est en effet difficile et irréaliste dans ce cas de développer *« from scratch »* une offre généraliste.

Deux opportunités concrètes permettent d'illustrer ce scénario. Elles résultent de demandes explicites à Havas de participation au capital de Start Up.

7.6.1. CSP Editions

CSP Edition[9] a monté un business plan pour attaquer le marché des PME/PMI et TPE, marché aujourd'hui non seulement délaissé par les grands ancêtres mais assez difficile d'accès pour eux. L 'équipe de CSP est par ailleurs constitué de professionnels sérieux de ces marchés sur lequel ils semblent avoir fait leur preuve, puisqu'ils ont été à l'origine du développement des Editions DALIAN, depuis repris par LAMY.

L'objectif de CSP est de devenir le leader (Français d'abord et Européen ensuite) de l'information pratique d'entreprise, sur des supports électroniques et traditionnels à destination des dirigeants de PME/PMI, TPE et collectivités locales. Ces dernières pouvant même servir de réseau de prescription et de tiers payant pour atteindre les créateurs d'entreprises.

L'intérêt de la démarche de CSP, est qu'elle révèle quel est le véritable nœud gordien du marché des PME : celui du vecteur marketing pour atteindre la cible, vecteur dont le coût de création et la gestion représente en fait près de 80% des investissements à consentir.

Ce n'est donc pas le contenu ici qui coûte mais l'accès au marché. Cette vérité première est bonne à retenir, pour ce qui concerne cette cible.

CSP Editions a explicitement demandé à Havas de rentrer dans son tour de table. Les investissements globaux sont estimés à 10 MF.

[9] Voir le résumé du projet de CSP en Annexe G pour une description détaillée du projet. Par ailleurs, j'ai remis à E.SCHALIT le Business Plan détaillé du projet.

7.6.2. ELOGIC

ELOGIC est une jeune société (Juin 1997) qui a été créée par des anciens de MAID et de QUESTEL. Elle est managée par Eric SCOTTO, qui a créé et dirigé l'antenne de MAID en France jusqu'à cette époque.

Fort de leur réelle expérience sur ce marché qu'ils observent depuis longtemps, ils ont délibérément opté de développer des **offres de niches**.

PRLine

La plus remarquable d'entre elles est PRLINE, dont l'objet est de mettre à disposition gratuite, sur le Web aujourd'hui - et sur les Intranets demain – les communiques de presse des sociétés cotées à Paris. Les utilisateurs ont par ailleurs la possibilité de définir des profils grâce auxquels le système de PRLine est capable de l'alerter par Email de toutes nouvelles infos pertinentes.

Relayées par les grands réseaux – comme Reuters – PRLine gagne en notoriété rapidement.

Une des réussites de PRLine est qu'une partie du coût d'édition du contenu est supportée par les sociétés émettrices elles-mêmes, qui disposent d'outils d'administration fournis par PRLine pour diffuser leurs communiqués à destination du serveur ; d'où une économie substantielle en terme de ressources et moyens.

Finance.Nomade

Un autre exemple de réalisation de ELOGIC est le portail financier réalisé pour le compte du moteur français NOMADE (http://finance.nomade.fr). Encore une fois totalement gratuit, le service met à disposition tout ce qu'un investisseur privé peut désirer (hormis le suivi temps réel et le passage d'ordre) : indices généraux[10], indices sectoriels, fiches faits & chiffres (avec DAFSA), cotations, communiqués, graphiques généraux, graphiques comparés, etc..

L'utilisateur a aussi la possibilité de définir, mettre à jour, et suivre toujours gratuitement son portefeuille personnel, auquel sont automatiquement associés les communiqués de sociétés qui le composent.

Interrogés sur la possibilité d'aider HAVAS à monter des services professionnels , PRLine s'est clairement montré intéressé, évoquant même l'entrée du Groupe à son capital. Sur la base de nos échanges, on peut estimer le coût de l'investissement nécessaire au montage de notre offre à 10-15 MF.

A noter que ELOGIC a déjà travaillé avec le groupe HAVAS, puisqu'ils ont réalisé le site E2MED de MASSON.

[10] ELOGIC a le statut d'agence STANDARD & POORS. Ce qui lui donne accès à des flux et bases financières très importantes en taille comme en valeur.

7.7. 3EME SCENARIO : PARTENARIAT

En descendant encore dans l'échelle des investissements à consentir, le partenariat avec un acteur opérationnel représente une troisième manière de se positionner.

Il s'agit dans ce cas d'une sorte d'accord OEM avec le partenaire, qui accepte d'habiller, voire de retailler un produit existant, aux couleurs et aux spécifications de Havas.

Dans ce cas de figure les rôles sont distribués de la manière suivante :

1. Le partenaire reste en charge de toute la partie opérationnelle de l'offre (plates-formes, télécoms, Hot Line, …)
2. HAVAS maîtrise les aspects marketing et commerciaux, ceci pouvant aller jusqu'à la facturation en passant par la gestion et l'exploitation de la base clients.

C'est une telle offre qui a failli être développée par LA TRIBUNE en partenariat avec MAID en 1996.

L'avantage de ce type de démarche est le peu d'investissement qu'il requiert, et incidemment le peu de risque qu'il fait prendre.

Il nécessite toutefois, pour être justifié, de disposer d'une base de clientèle connue (et dont on est connu), qui sera une cible évidente de l'offre : c'est dans ce cas de figure que se TROUVAIT LA TRIBUNE avec son fichier d'abonnés. C'est l'existence de cette base « captive » qui pouvait motiver un MAID à signer ce type de partenariat, dont il pouvait penser qu'il aurait mieux permis (et à meilleur coût) à son produit d'atteindre une cible nouvelle (dans notre exemple, les établissements financiers).

Il faut que cette situation d'avantages croisés soit en place pour qu'un partenariat de ce type voit le jour et réussisse.

Cela pourrait être le cas, in Havas choisissait – en synergie totale avec les titres du groupe concernés – de valoriser ses bases d'abonnés à ses revues professionnelles, qui pourraient constituer l'actif sur lequel une offre d'IEP sectorisée pourrait par exemple être développée.

7.8. 4EME SCENARIO : DEVELOPPEMENT « FROM SCRATCH »

Ce scénario – improbable – consisterait à laisser Havas développer seul et à partir de rien (ou au mieux à partir de son contenu sectoriel) une offre nouvelle.

Ce cas de figure nécessite de savoir adresser et maîtriser de manière optimale tous les problèmes à la fois : techniques, éditoriaux, marketing, commerciaux et logistique.

8. RECOMMANDATIONS

8.1. D'ABORD, Y ALLER

Il est nécessaire que Havas dispose rapidement d'une offre IEP à terme à la hauteur de son poids dans la presse professionnelle.

Il y aurait un véritable risque stratégique à ne pas être présent sur un marché qui va inéluctablement majoritairement s'électroniser.

Il y a ensuite de réelle opportunités à saisir, induites par la rupture technologique (et économique) des offres IP.

8.2. CONSTRUCTION DE L'OFFRE

Notre recommandation est d'étudier en parallèle les premier et deuxième scénarii :

1. Acquisition
2. Prise de participation

avec une sur-pondération pour le second.

8.2.1. Acquisition

En ce qui concerne le scénario d'acquisition, notre recommandation est d'étudier les opportunités dans l'ordre suivant :

1. Un gros poisson National : et ORT est le bon cas d'école (cf. 7.5.2)
2. Un acteur Atypique : et SVP est le cas d'école (cf. 7.5.3)
3. Un gros poisson International : et DIALOG est le bon (seul ?) cas d'école (cf. 7.5.1).

Dans le premier cas de figure, la **dimension européenne** de la cible a une certaine importance, cette dimension fut-elle embryonnaire.

8.2.2. Prise de participation

A priori le scénario présentant le meilleur ratio « performance/prix », il est celui qui a notre préférence, en tous cas celui qui est le plus facile à étudier. Il ne nécessite pas de prendre des risques financiers importants (on peut estimer de 10 à 20 MF les investissements nécessaires) tout en se positionnant clairement dans une démarche innovante et légère.

L'autre intérêt de ce scénario, c'est que Havas s'appuierait sur des partenaires parfaitement au courant des tenants et aboutissants du marché, de plus déjà connectés aux fournisseurs de contenus avec qui il faudra immanquablement travailler pour prétendre à construire une offre exhaustive.

Notre recommandation est ici assez simple à mettre en œuvre. Avant même de parler de participation, il serait souhaitable que des présentations formelles plus poussées soit rapidement faites par les candidats à une prise de participations :

- M. Jean-Marie ROUANNE pour CSP
- M. Eric SCOTTO pour ELOGIC.

8.3. NATURE DE L'OFFRE

Sans préjuger de la manière dont l'offre sera élaborée, il semble qu'il soit plus efficace de mettre en œuvre une démarche pragmatique ciblée :

- sur un type de consommateurs (eg les *PME*)
- sur un type de média : eg les *Intranets*,
- sur un secteur : eg. *l'agro-alimentaire*
- ou une niche : *la finance*

plutôt que de décliner une offre généraliste et vague au marketing plus aléatoire, sauf à disposer de cette offre en cas d'acquisition.

8.4. INTEGRATION DU CONTENU HAVAS

La base de contenus, de flux et d'expertise sectoriels HAVAS devra être intégrée à la future offre. On devra donc étudier de nouvelles modalités de coopération avec les titres et les sociétés organisatrices de salons, et d'exploitation de leurs contenus ou savoir, afin d'éviter les pièges qui ont fait sombrer INFO ON LINE.

8.5. PARTENARIATS INTERNE

La nature des sociétés sœurs elles-mêmes impliqués sur les marchés des entreprises ou de l'internet doit être considérée comme un avantage comptétitif.

Il est donc nécessaire, assez rapidement, d'engager des réflexions avec CEGETEL (télécommunication d'entreprise) et AOL/COMPUSERVE/NETSCAPE (service internet BtoB et portails), pour assurer à l'offre finale une forme et une force de pénétration optimale.

8.6. MARCHES CIBLES

Les marchés stratégiques sur lesquels INFOPRO devra se positionner sont :

1. **Les Intranets** : qui correspondent à un gisement important, et sur lesquels Havas peut disposer avec CEGETEL, d'un allié et d'un levier de poids.
2. **Les PME** : là encore un gisement à prendre, et sur lequel les premiers entrants bénéficieront d'une prime

8.7. TERRITOIRE : L'EUROPE

Un positionnement géographique limité à la France sera réducteur et étriqué par rapport aux opportunités et aux nécessités que dessine l'UEM. Une dimension Européenne à relativement court terme est donc une nécessité, peut-être même plus qu'une dimension encore plus internationale (puisque la majorité des échanges commerciaux en Europe sont intra-européens).

8.8. DELAIS

1999 est la fenêtre de tir idéale pour la mise en œuvre de l'offre.

ANNEXES

A. ANNEXE A : L'OFFRE INFOPRO

A.1. CONTENU

Politique :	Carnet
	Calendrier
	Revue de presse
Marchés Financiers :	Cours, Indices et taux
	Analyses
	News
	Offre financement/assurance/couverture
	Annuaires des acteurs financiers
Social :	News et actualités spécialisées
	Calendrier des obligations
Juridique :	News et actualités spécialisées
	Calendrier des obligations
	Annuaires
	Bibliographie
Fiscal :	
	News et actualités spécialisées
	Calendrier des obligations
Comptable :	
	News et actualités spécialisées
	Calendrier des obligations
Macro-économie :	Indicateur
	news sectorielles
	Analyses sectorielles
	Agenda du secteur
	Veille technologique, brevet
	Nouveaux Produits
	Statistiques
	Etudes
	Agenda des salons spécialisés
	Annuaires des prestataires
	Infos PDV et enseignes distributeurs
	Annuaire des distributeurs
Micro-économie :	Information bilancielle / société
	Revue de presse / société
	carnet / société
	Suivi de communication / société
	Produits : Prix/Caractéristiques
	Benchmarking/produits
Management et Gestion :	Fiches méthodologiques
	Catalogue Formation
	Outils de formation / évaluation
	Documents types
	Théories types
Divers :	Opportunités de carrières
	Loisirs et culture
	Petites annonces

A.2. QUI CONSOMME QUOI

	DG	Dir Mark.	Dir Finan.	Dir. Achats	DRH	R & D	Dir Inf.	Lambda
Politique								
Carnet	✔							
Calendrier	✔							
Revue de presse	✔							
Marchés Financiers								
Indices et taux	✔		✔					
Cours	✔		✔					
Analyse	✔		✔					
News	✔		✔					
financement/assurance/couverture			✔					
Annuaires des acteurs financiers			✔					
Social								
News et actualités spécialisées	✔				✔			
Calendrier des obligations	✔				✔			
Juridique	✔							
News et actualités spécialisées	✔				✔			
Calendrier des obligations	✔				✔			
Annuaires	✔				✔			
Bibliographie	✔				✔			
Fiscal								
News et actualités spécialisées			✔					
Calendrier des obligations			✔					
Comptable								
News et actualités spécialisées			✔					
Calendrier des obligations			✔					
Macro-économie								
Indicateur	✔	✔				✔	✔	
news sectorielles	✔	✔				✔	✔	
Analyses sectorielles	✔	✔				✔	✔	
Agenda du secteur	✔	✔				✔	✔	
Veille technologique, brevet	✔	✔				✔	✔	
Nouveaux Produits	✔	✔				✔	✔	
Statistiques	✔	✔				✔	✔	
Etudes	✔	✔				✔	✔	
Agenda des salons spécialisés	✔	✔				✔	✔	
Annuaires des prestataires	✔	✔		✔		✔	✔	
PDV et enseignes distributeurs	✔	✔		✔			✔	
Annuaire des distributeurs	✔	✔		✔			✔	
Micro-économie								
Information bilancielle / société	✔	✔						
Information financière / société	✔	✔						
Revue de presse / société	✔	✔				✔		
carnet / société	✔	✔				✔		
Suivi de communication / société	✔	✔				✔		
Produits : Prix/Caractéristiques	✔	✔						
Benchmarking/produits	✔	✔						

QUI CONSOMME QUOI (SUITE)

	DG	Dir Mark.	Dir Finan.	Dir. Achats	DRH	R & D	Dir Inf.	Lambda
Management et Gestion								
Fiches méthodologiques			✔		✔			
Catalogue Formation					✔			✔
Outils de formation / évaluation					✔			✔
Documents types					✔			✔
Théories types		✔			✔			✔
Divers								
Opportunités de carrières								✔
Loisirs et culture								✔
Petites annonces								✔

A.3. QUI FOURNIT QUOI (AUJOURD'HUI)

TABLEAU QUI RESTE A COMPLETER

		Qui ?
Politique	Carnet	ED, Société générale de presse
	Calendrier	ED
	Revue de presse	ED, Questel
Marchés Financiers	Indices et taux	Reuters, Bloomberg, Fininfo, Telerate, GL-Trade, Victoire Multimédia
	Cours	Reuters, Bloomberg, Fininfo, Telerate, GL-Trade, Victoire Multimédia
	Analyse	Bloomberg, Reuters, FT-Profile
	News	L'Agefi, la Tribune, les Echos
	Offre financement / assurance/couverture	
	Annuaires des acteurs financiers	L'Agefi, Bottin des entreprises, Kompass, Dun & Bradstreet
Social	News et actualités spécialisées	Lamy (liaison), Francis Lefebvre, Dalloz
	Codes du Travail	
	Actualités Jurisprudentielles	
	Conventions Collectives	
	Calendrier des obligations	
Juridique	News et actualités spécialisées	lamy, lexis-Nexis, VNU, SVP
	Bases documentaires	
	Calendrier des obligations	
	Codes et textes jurisprudentiels	
	Annuaires	
	Lexiques	
	Bibliographie	
Fiscal	News et actualités spécialisées	Lamy, SVP
	Calendrier des obligations	
Comptable	News et actualités spécialisées	Francis Lefebvre
	Calendrier des obligations	

Macro-économie	Indicateur	INSEE, EuroStat, Tercet Finances
	news sectorielles	Presse profesionnelle, Lettres spécialisées, La Tribune
	Analyses sectorielles	Data Monitor, Eurostaff, Euromonitor, XERFI
	Agenda du secteur	Revue Professionnelle
	Veille technologique, Brevet	Questel, INPI
	Nouveaux Produits	Presse profesionnelle, Lettres spécialisées, La Tribune
	Statistiques	Maid, EuroStat, Banque centrale nationale
	Etudes	Maid, EuroStat, Banque centrale nationale
	Agenda des salons spécialisés	
	Annuaires des prestataires	Kompass
	Infos PDV et enseignes distributeurs	
	Annuaire des distributeurs	
Micro-économie	Information bilancielle / société	Dun & Bradstreet, ORT, SCRL, Infogreffe, Greffes du commerce
	Information financière / société	Les Echos
	Revue de presse / société	Les Echos
	carnet / société	Les Echos, La Tribune
	Suivi de communication / société	PrLine, Sites des Sociétés
	Produits : Prix / Caractéristiques	Sites sociétés, Kompass, Presse professionnelle
	Benchmarking/produits	
Management et Gestion	Fiches méthodologiques	(offre plutôt anglosaxone), Lamy, Dalian
	Catalogue Formation	
	Outils de formation / évaluation	
	Documents types	
	Théories types	
Création d'entreprise	Parcours type	
	Outils méthodologiques	
	Suivi personnalisé	
	Documents types	
Divers	Opportunités de carrières	Cadres Online, Apec
	Développement personnel	
	Loisirs et culture	
	Petites annonces	

B. ANNEXE B : BUSINESS VILLAGE
CONFERENCE DE PRESSE DU 24/09/98

B.1. QU'EST-CE ?

BUSINESS VILLAGE st une offre destinée aux PME, dont on sait aujourd'hui que près de 1/3 d'entre elles sont connectées à l'Internet

Pilotée par UFB LOCABAIL et sa maison mère PARIBAS, cette offre a été constituée en partenariat avec :

- CEGETEL ENTREPRISE : pour ce qui concerne l'accès à Internet. Business Village va en effet être un ISP. Pour un abonnement de 65 F HT par mois (soit 78 F TTC), l'utilisateur aura un accès illimité au réseau des réseaux (E-Mail, etc.)
- APPLE : avec lequel un package HW + SW + Abonnement Internet sera proposé au prix de 360 F HT/mois.
- LA POSTE : qui y a intégré son service TELEPOST, dont la disponibilité sans abonnement constitue une exclusivité de Business Village.

B.2. UNE COMMUNAUTE VIRTUELLE

Fort de leur expérience dans la constitution de communautés virtuelles :

- Imprimeurs : avec la fédération de l'Imprimerie
- Agents Immobiliers
- Biologistes

UFB LOCABAIL et PARIBAS ont décidé de créer une nouvelle communauté virtuelle, pour laquelle elle apporte logistique, contenus et services.

Pour constituer avec succès une communauté virtuelle, il est nécessaire de disposer **d'un service fort**.
Par exemple :

- Biologiste : groupement des achats
- Imprimeurs : appels d'offre

Mais ce service se doit d'être :

- Public (d'où Internet)
- Gratuit
- Accessible à tous

Il doit cependant mettre obligatoirement en œuvre :

- Une inscription
- Un système d'identification

B.3. LES SERVICES

Plusieurs services sont proposés, dont certains payant. En ce qui concerne les moyens de paiement, voir le paragraphe qui y est consacré.

B.3.1. Journal Professionnel (gratuit)

Gratuit, profilable, en « temps réel » (mis à jour en continu), il est constitué de synthèses d'articles réalisées par une rédaction de 7 personnes.

Parfaitement « *clean* » en matière de copyright, ce journal se nourrit à la source de 200 titres professionnels, + AFP et divers autres fils.

Il est possible de lancer des recherches sur les titres.

B.3.2. Forum (gratuit)

Très classique, il s'agit aussi bien de forums professionnels que de forums non-professionnels.

B.3.3. Opportunités (gratuit)

Il s'agit tout simplement d'annonce sur :

- Emplois
- Matériels

B.3.4. Appels d'offre (semi-gratuit)

Si la consultation est gratuite (mais l'identité des appelants n'est pas visibles), la réponse à un appel d'offre sélectionné est payant et nécessite que l'acheteur s'identifie. Il a alors aussi la possibilité d'imprimer le document.

B.3.5. Base de données de transmission d'entreprise (gratuit)

Constitué en partenariat avec CRA (Club des Repreneurs d'Activités) et l'association nationale pour la transmission d'entreprises, il est possible d'y lancer une recherche multi-critères.

B.3.6. Expertise : avis de solvabilité (payant)

1. Il est possible de demander une véritable étude financière, qui sera effectuée en quelques heures par les experts d'UFB Locabail. Prix : 85 F HT
2. Des « services professionnels » (? ? ?) sont aussi accessibles, sous la forme d'avis (et non de conseils) donné par un réseau de spécialiste. Prix : 250 F HT (à comparer au tarif habituel de 5 000 à 8 000 F HT par mois).

A noter qu'il n'y a pas de relation directe entre l'expert et le client (contrairement à l'habitude). Business Village mettra en place un système de « call back » pour palier ce défaut.

B.3.7. Services Internet (gratuit)

Il est possible de demander d'initier création, la vérification, et le dépôt d'un nom de domaine Internet. Il est possible de faire le suivi de la commande sur Internet. C'est un service gratuit d'intermédiation.

B.3.8. Traduction automatique (payant)

En partenariat avec VOLKER MAREK (cabinet parisien), 15 langues sont déjà disponibles. Les textes sont transmis par E-mail et traduit en 24 heures et renvoyés par le même canal.
Prix 0,85 F HT le mot (pour un coût minimal de 300 F HT).

B.3.9. Base de subventions (payant)

S'il s'agit d'un service pas trop difficile à créer, c'est une base très difficile à maintenir. Conçue avec le partenaire CAP FINANCEMENT, la base répertorie 592 organismes et 2005 aides différentes. La base n'est accessible que sur abonnement au prix de 100 F HT/mois.

B.3.10. Formulaire administratif (payant)

Véritable base de formulaire à télécharger elle permet de contourner les exigences de l'administration française qui exige l'original d'un formulaire. Il faut savoir qu'il y a plus de 2000 formulaires CERFA en France. Conçue avec le partenaire GET :

- 100 formulaires sont téléchargeables
- 30 formulaires « intelligents » (i.e. où les champs de saisie sont très classiquement typés) au format EDIFORM sont en ligne
- Prix : ? ? ?

B.3.11. Base de données d'entreprise (a venir et payant)

Conçue en partenariat avec la CCIP, cette base permettra d'accéder à une base d'entreprises sur une recherche multi-critères (système TELEFIRME)
Prix : 1 F HT l'adresse.

B.4. SYSTEME DE PAIEMENT

Le système de paiement mis en œuvre est ce lui de KLELINE.

Il peut prendre plusieurs formes :

- la corporate card -> prélèvement sur le compte Business Village
- Le porte-monnaie (KLEBOX)
- la carte bancaire

Une facture papier (à laquelle tiennent les PME) sera toujours émise.

B.5. QUEL MARKETING ?

Loin d'être une offre connue, maîtrisée, packagée et bordée par un plan prévisionnel, Business Village est une expérience marketing grandeur nature. Il est en effet nécessaire de valide l'approche.

Il n'y aura donc pas de grand plan de promotion, même si l'on fera un peu de marketing direct.

On s'appuiera sur la clientèle du groupe (ce qui fait déjà beaucoup, vu les relations qu'entretiennent les PME avec UFB LOCABAIL).

C. ANNEXE C : ORT

C.1. PRESENTATION DE LA SOCIETE (Source : INFOTECTURE du 18/02/98).

C.1.1. Historique

1er serveur français d'information professionnelle fondé en 1973, le groupe a été réorganisé en 1997 (cessions, fusion, participation). 91% des actions son détenues par les dirigeants fondateurs (dont le président J.P.GALANDE) et 9% par ses cadres.

C.1.2. Métiers et organisation

Positionnement sur 3 segments :

- information d'entreprises
- information presse
- information juridique publique

au travers d'une organisation sur 3 axes.

1. Diffusion d'information :
   - ED : information juridique et actualité (43 personnes) -100%
   - CEF : agrément d'assurances crédits - 100%
   - EIOS : Information et solvabilité - 30%
2. Moyens et services :
   - OR Informatique : saisie informatique (43 personnes) - 99%
   - Librairie électronique : Numérisation de documents RNCS (82 personnes)
3. International :
   - ORCHID (UK) : Service du RCS britannique (20 personnes) - 92%
   - EURO DB (Belgique.) : information sur les entreprises (70 personnes) - 88%
   - INFORMA (Espagne.) : information sur les entreprises – 40%
   - ORL (Liban) : information sur les entreprises – 40%

C.1.3. Chiffres et analyses

	1994	1995	1996	1997
	345 MF	361 MF	368 MF	380 MF
Résultat net	33 MF	42 MF	32 MF	16 MF

1. En 1996, 99,9% du CA consolidé sont réalisés par les filiales Françaises
2. Les deux filiales ORT et ED (95,5% du CA) ont connu une érosion sensible de leur CA (respectivement –3% et –11%)
   - Tendance forte sur ses segments de marché : baisse des prix
   - Concurrence accrue des grands groupes internationaux (Dun & Bradstreet et EXPERIAN)
   - Montée en charge des filiales services
   - Attention : fragilité stratégique liée à une situation de type mono-client
   - Erosion sur le métier de diffuseur
   - Présence européenne insuffisante

C.1.4. Axes de développement

1. Miser sur un savoir faire d'intégration de sources diversifiées (modèle « current awareness »).
2. Développer le concept d'information **sur** les entreprises **par** les entreprises.
3. Accélérer le développement européen sur le modèle mutli-sources
4. Se rapprocher d'une grande enseigne française (SCRL ?)
5. Partenariat avec QUESTEL (fin de la guéguerre sur l'information presse) ou DESKSTOP/INDIVIDUAL

C.1.5. Développement capitalistique

Prix d'ORT = 520 MF

- Soit le groupe conserve sa structure « familiale », il représente une opportunité pour un grand opérateur étranger.
- Soit il cherche un « chef d'orchestre » National pour piloter sa recomposition capitalistique.
- L'avenir se joue dans les 3 années.

C.2. INTERVIEW DE M. RICHARD POTECHER (PDG de l'Européenne de Données - 10/11/98)

C.2.1. Positionnement Concurrentiel

C.2.1.1. Face à Info Online

Question : *INFO-ONLINE est-il en concurrence avec PRESSE.D, et plus généralement quelles sont les chances d'un éditeur de presse pour se positionner sur le marché de l'information presse en ligne ?*

D'une certaine manière, oui, INFO-ONLINE est en concurrence formelle avec PRESSE.D, mais c'est le contenu de chaque offre qui les différencie fortement.

Cela illustre d'ailleurs la difficulté d'un Editeur de presse (c'est à dire un producteur de contenu) pour se positionner crédiblement sur ce secteur. Il est en effet structurellement difficile pour un éditeur de fédérer dans une offre multi-contenus, des contenus dont il n'est pas lui-même le producteur. Et c'est particulièrement vrai pour un groupe comme Havas, en position dominante sur le marché de la presse professionnelle. Un « gros » comme lui ne peut que faire peur à tout autre « partenaire ».

Sans compter que les producteurs de contenus sont très soucieux de la qualité et la nature de leur diffusion (difficile sur Internet où la combinatoire et l'ouverture sont infinies, mais maîtrisable sur Internet).

A l'inverse, un « distributeur[11] » comme ED ne peut être soupçonné de concurrencer ses partenaires, ou de se valoriser à leur dépens. Son seul rôle d'opérateur de diffusion lui assure cette neutralité.

C.2.1.2. Et QUESTEL ?

M. POTECHER pense qu'on ne peut penser meilleur concurrent que QUESTEL : En déséquilibre structurel depuis toujours, mettant en œuvre une stratégie commerciale suicidaire (baisse des prix clients, hausse des redevances versées aux fournisseurs), QUESTEL serait en train de creuser sa propre tombe.

C.2.1.3. Et les Editeur de presse ?

Question : Y-a-t-il un risque que, grâce aux avancées et standardisations sur les nouvelles technologies multimédia, les Editeur de presse soient tentés de délivrer en direct leurs « services » ?

Il y a un risque de déstabilisation du marché, à court terme, du fait de la mise en œuvre de « stratégies désordonnées » par les éditeurs de presse. Par « *Stratégies désordonnées* », il faut entendre la mise en œuvre d'un business model de gratuité de contenu financé par la publicité.

Mais l'écueil reste toujours le même : la difficulté à offrir du contenu multi-sources intégré et les services associés.

[11] Selon M. POTECHER, le métier de ED dépasse ce seul rôle de distributeur. Alors qu'à l'origine, ils n'étaient positionnés que comme simple « serveur », ils agissent aussi comme « éditeur » dans la définition de la composition de leur bouquets de flux.

C.2.2. Développement et métamorphose du marché

C.2.2.4. Evolution du marché

La progression du marché est toujours forte. La consommation est en forte croissance, mais celle-ci est masquée par une importante baisse des prix.

C.2.2.5. Impact de la technologie

Question : Quelle est la part de la technologie dans l'abaissement des barrières d'entrée :

- Entre acteurs déjà positionnés sur le marché de l'IEP ?
- Pour les nouveaux entrants ?

L'importance de la technologie est indéniable, et plus particulièrement en ce qui concerne les nouveaux entrants, mais ne saurait masquer la tout aussi grande importance des parts de marchés acquises et des savoir-faire associés

C.2.2.6. Modification DES profils utilisateurs

Question : *L'apparition de technologies standards a-t-elle modifié le profil des utilisateurs ? Y-a-t-il élargissement des profils utilisateurs ou une simple migration ?*

6. Il y a indéniablement un élargissement plutôt qu'une simple migration.
7. L'utilisateur du service est de plus en plus le consommateur final de l'information, alors que les anciens systèmes, soit qu'ils étaient rudimentaires et longuets (Minitel), soit qu'ils fussent sophistiqués et nécessitant une expertise, étaient utilisés et mis en œuvre par les documentalistes.
8. Il y a un véritable « shift » du rôle de documentaliste : de spécialiste de technique documentaire, il est devenu chef d'orchestre, chargé de sélectionner, de mettre en musique, d'harmoniser les différents flux de contenus. Il possède de plus en plus une expertise sectorielle qui lui permet de mettre en musique intelligemment.
9. Ainsi, plutôt que de disparition du rôle de documentaliste, il faut parler de métamorphose de ce rôle.
10. Tout se passe comme si on passait d'un modèle ancien :
    - Sources peu nombreuses mais nécessitant une intervention experte (langage de requête)

    au modèle nouveau :
    - Sources démultipliées utilisables par tout le monde mais où il est nécessaire de mettre en œuvre une sélection.

Question : *Est-ce que les nouveaux utilisateurs, après la phase attractive liée à la nouveauté de l'outil, continuent à l'utiliser ?*

Oui, si le service est là (contenu pertinent, valeur ajoutée).

C.2.2.7. Les Portails

Question : *L'apparition des Portail (YAHOO ! et al.) ne risque-t-elle pas de déstabiliser le marché de l'IEP en mettant en œuvre un marché basé sur la gratuité ?*

1. Il ne faut pas surestimer les capacités d'intervention des YAHOO! et autres. Ils ne possèdent pas le dixième des moyens, des infrastructures et des savoir –faire nécessaire.
2. Ils ne ciblent pas les mêmes utilisateurs.
3. Mais ils défrichent sans conteste le terrain.

C.2.2.8. Les Bouquets ?

*Question : mais n'y-a-t-il pas une véritable opportunité à offrir des services intégrés et mutli-bases, et ce particulièrement dans le cas des Intranets (*on stop shopping*) ?*

En ce qui concerne, ED travaille à la mise en place de passerelles entre ses bases.

Question : Toujours dans cet esprit « one stop Shopping *», quid de l'intégration de services fournis par différents acteurs ?*

1. Ca ne pose pas de problèmes techniques majeurs.
2. La mise en œuvre de tels bouquets a un vrai sens stratégique.

C.2.3. Et Havas ?

1. En tant qu'éditeur de presse, Havas sera toujours confronté au problème évoqué au début de ce document.
2. Il n'y aurait donc d'autre solution que le partenariat.

D. ANNEXE D : COMPTE RENDU DE VISITE : SVP

Interlocuteur : Jean-Hugues LAURET – Conseiller auprès de la Présidente et Directeur de la filiale SVPNet.

D.1. SVP

D.1.1. Organigramme

Créée en 1937, aujourd'hui détenue à 100% par Mme BRIGITTE DE GASTINES, SVP est structurée de la manière suivante :

- Un holding : basée en Suisse
- Une filiale France : 500 personnes
- Une filiale US :250 personnes
- Une filiale Japonaise :60 personnes
- Plus 20 autres petites filiales : avec un personnel compris entre 5 et 40 personnes

En France, SVP a créé une filiale, en partenariat avec France télécom, SVP Mutli-Info (présidé par Eric CACHART), entre autres chargé du support téléphonique du 711 (Téléphonie Mobile). C'est cette filiale qui est à l'origine de la réputation de « *maquage* » de SVP avec France télécom. J.H.LAURET dément par ailleurs la force de cette relation et ne la limite en tous cas qu'à cette seule filiale.

BRIGITTE DE GASTINES est aussi depuis peu Chairman de SVP US (ce qui implique une reprise en main du management).

D.1.2. Chiffres

Le CA de SVP est 750 MF au total (et de 300 MF en France).

Ils comptent en France plus de 10 000 sociétés abonnées, avec une moyenne de 7 porteurs de « cartes SVP » par entreprises, chaque abonné consommant en moyenne 2000 FF par mois (ce qui ferait un total de 1,68 MdF, en légère contradiction avec les chiffres publiés sur le Web).
Aux US, ils comptent 3 000 sociétés abonnées, dont la consommation moyenne par utilisateur avoisinerait plutôt les $2000 par mois.
Les autres filiales comptent au total 6000 clients.
Ce qui fait un parc mondial de 19 000 comptes.

D.2. L'OFFRE

L'offre de SVP, c'est essentiellement du conseil personnalisé téléphonique. L'objectif est d'ailleurs de pouvoir répondre de manière satisfaisante à une requête en moins de 16 minutes.

Le cœur de cible de SVP sont les PME de 50 à 200 personnes. Celles-ci représentent 95% e leur clientèle. Ils ont toutefois 5% de grands comptes. L'objectif est d'ailleurs de croître sur ce secteur.

Ils sont aussi intéressés par les TPE pour lesquels ils pensent développer une offre spécifique adaptée à leurs capacités financières.

Pour l'essentiel (60% des demandes), les domaines abordés par les clients sont :

- Juridique
- Fiscal
- Social

Pour répondre aux clients, SVP dispose de plusieurs centaines de consultants, qui s'appuyent sur un pool de documentalistes.

Ils sont aussi de très gros consommateurs de documentations qu'ils se procurent auprès es brokers habituels (REED ELSEVIER, VOLKER KLUVER, DIALOG, etc. …). Mais au contraire de ceux-ci, leur valeur ajoutée est dans le conseil personnalisé (et même incarné).

D.3. EVOLUTION DE L'OFFRE

D.3.1. Irruption d'Internet

Au-delà du téléphone, qui est toujours le vecteur de l'offre de SVP aujourd'hui, Internet (du Web à la téléphonie sur IP, en passant par le Mail) représente un nouveau média sur lequel SVP va beaucoup investir. Ils sont conscients par ailleurs que cela impliquera un changement de Business Model.

D.3.2. Nouveaux Services

De nouveaux services vont être à terme mis en œuvre :

- Téléconseil : avec la mise en place d'un système de « call back » nommé « *PLEASE CALL ME* ». Ce système prendra aussi la forme de « boutons » ou « bannières » accolés dans des sites partenaires, qui, une fois cliqués, alerteront SVP e la demande d'information de l'utilisateur sur des sujets associés.
- Télétraduction : 21 couples de langues sont disponibles aujourd'hui.
- Revue de presse :
- Revue de Web : élaborée par des documentalistes,
- Téléformation : en partenariat entre autre MC MILLAN,
- Téléchargement de doc : ils disposent aujourd'hui de plus de 600 doc (type, études, réglementation, etc. …).

D.3.3. Cybercommerce

En matière de cybercommerce, aujourd'hui en partenariat avec Kleline, SVP s'apprête à mettre en œuvre une stratégie très agressive à destination de ses seuls abonnés via la mise à disposition gracieuse :

- Du E-Mail
- Un catalogue
- La mise en place du système de paiement

D.3.4. Intranet

SVP s'apprête à proposer, avec un « gros » (à mon avis IBM) une offre intranet globale :

- 20 postes
- serveur
- routeur
- installation sur site

pour 900 FF par mois (par utilisateur ?).

D.4. COLLABORATION POTENTIELLE AVEC HAVAS

De manière générale, SVP semble très intéressé à nouer des partenariats opérationnels avec HAVAS. Quelques idées :

D.4.1. INFO-ONLINE et REVUE-PRESSE

SVP est impliqué dans un projet reconnu au niveau national/gouvernemental, répondant au nom de Revue-Presse (dont un des partenaires est EUTELIS, filiale de FRANCE TELECOM). L'objectif du projet est de créer un service de revue de presse automatisée à destination des entreprises (et particulièrement des PME) sur Internet ou Intranet.

Ce projet piétine aujourd'hui, et SVP serait prêt à avancer, voire même à financer (à hauteur de 1 MF) une remise à plat du projet en y intégrant INFO-ONLINE.

SVP est assez alarmé du manque de réactivité de la presse sur ce sujet en France et craint que les opérateurs étrangers (eg. Via NEWS ALERT, projet auquel L'EUROPEENNE DE DONNEES participerait, et auquel elle apporterait son flux français) n'investissent la place et occupe la majeure partie du terrain.

D.4.2. Interface utilisateur

SVP serait intéressé à collaborer à la définition de nouvelles interfaces utilisateurs basés sur des agents/compagnons conçus à l'aide des technologies 3D, synthèse vocale, intelligence artificielle.

E. ANNEXE E : L'OFFRE INTRANET DE REUTERS

Source : PRESENTATION REUTERS du 19/10/98.

E.1 REUTERS BUSINESS BRIEFING

C'est :
- Plus de 4000 sources fiables,
- 10 ans d'archives et 33 millions d'articles,
- des News en 19 langues,
- Cours en actions et données financières sur les entreprises,
- Recherche sur par sociétés, secteurs industriels, sujets, sources,
- Connexion via Internet ou Reuters Web
- Communautés : Publicité, Assurances, Energies, Affaires Européennes

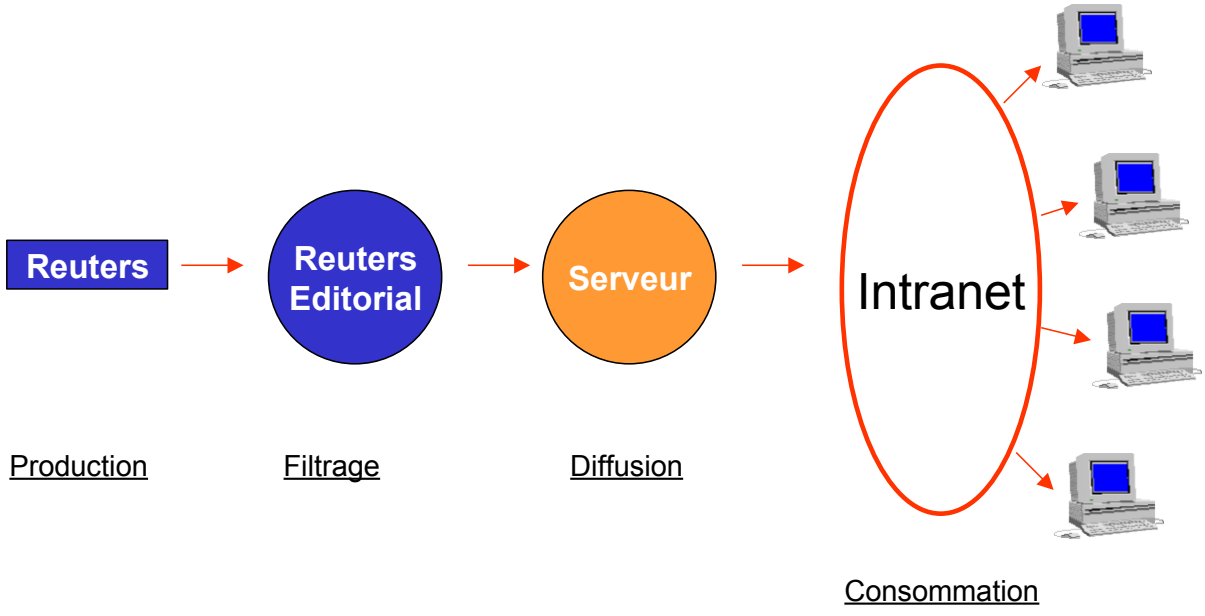
Et maintenant des Premium data en « pay per view » :
- Etudes de marchés
- Rapports de brokers
- Rapports macro-économiques

E.2 MISE EN ŒUVRE

RBB propose 4 différents niveaux de contenus, de personnalisation, et d'interactivité afin de satisfaire des besoins différenciés dans une entreprise :

E.2.1. Headline

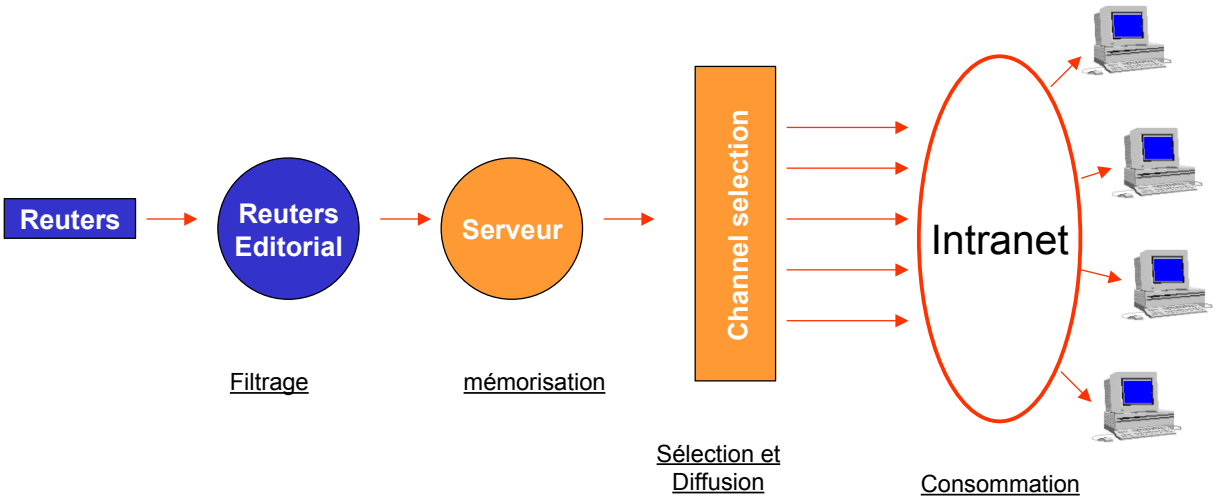
Ce système permet d'informer l'ensemble de la société des plus importantes nouvelles mondiales (i.e. les 10 nouvelles les plus importantes).
Rédigées 24h/24 par 1500 journalistes dans 161 bureaux, et mise en à jour toutes les heures.



E.2.2. Target

Dans ce cas, Reuters met à disposition un certain nombre de canaux, parmi lesquels la société en choisit 5 (en fonction de son domaine d'activité ou d'intérêts par exemple). Chaque canal diffuse des informations sur 110 sociétés.

Ces canaux sont mis à jour tout au long de la journée et diffusées sur le réseau de la société. L'interface d'utilisation peut être personnalisée.



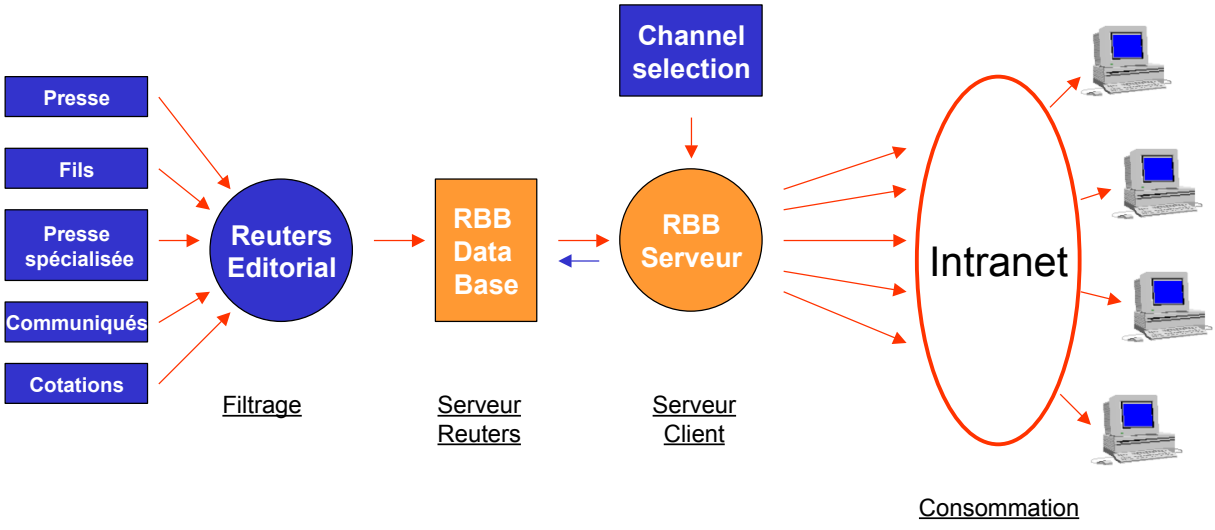
E.2.3. Select

Il s'agit ici d'offrir un accès personnalisé aux 4000 sources Reuters :

- Presse générale et économique
- Dépêches et fils d'agence
- Presse professionnelle
- Communiqués de presse venant de sociétés
- Cotations

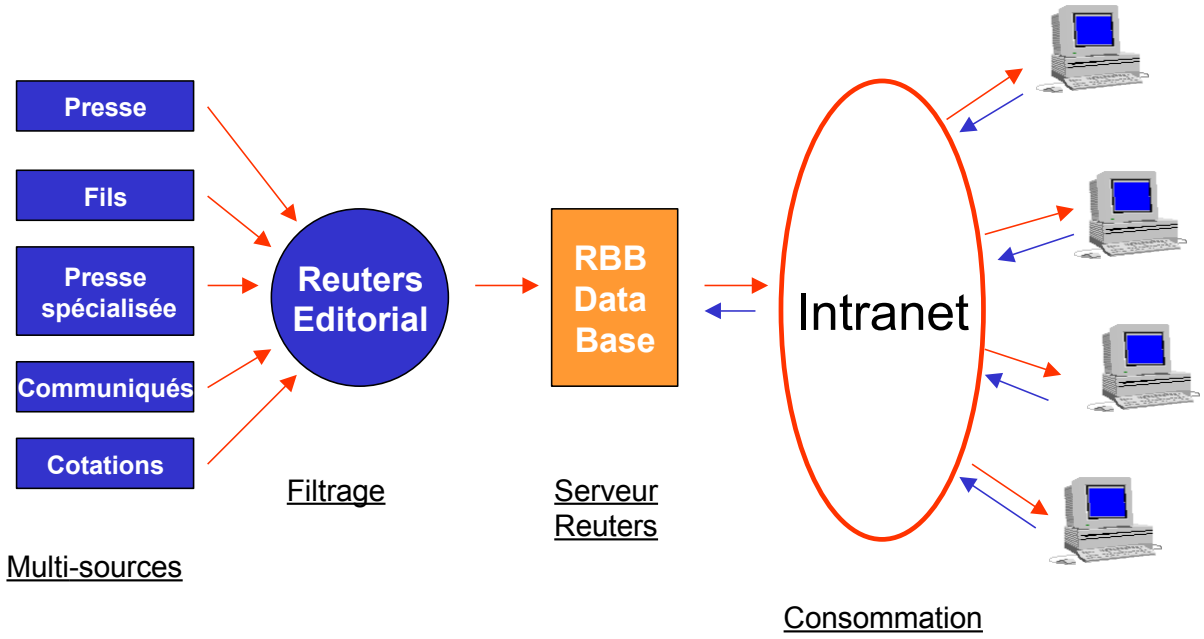
La société peut définir jusqu'à 500 canaux, via des critères de sélection ou de simple recherche en texte libre

La réception se fait de manière synchrone en Push avec un rythme de fréquence pouvant aller jusqu'à 15 fois par 24 heures.



E.2.4. Search

Dans ce cas, l'accès à la base de données Reuters est complet. Contrairement à l'offre précédente, où les utilisateurs accèdent en mode Push à une sélection d'informations, c'est à la demande que les informations sont délivrées de manière synchrone.



F. ANNEXE F : COMPTE RENDU DE VISITE : THE DIALOG COMPANY

Interlocutrice : Florence DEVEMY – Directeur Général de DIALOG FRANCE.

F.1. PROFIL

THE DIALOG COMPANY est le résultat de la fusion de KNIGHT RIDDER et de MAID, le dernier ayant racheté le premier en novembre 97.

THE DIALOG COMPANY c'est :

- Un CA de 280 Millions de $ (approximativement 1,7 MdF)
- 20 000 entreprises clientes
  - dans 134 pays
- 1000 salariés
  - dans 34 pays
- 900 bases de données ou flux

F.2. LES PRODUITS, LES SERVICES

Avec les produits DIALOG, DATASTAR et PROFOUND, THE DIALOG COMPANY est un des gros distributeurs d'information professionnelle du marché.

La fusion entre les deux compagnies s'est d'autant mieux passée que les produits de chacune des parties étaient assez complémentaires :

- DIALOG et DATASTAR étaient (jusqu'à présent) essentiellement destinés à des spécialistes de la documentation (documentaliste, centre de documentation)
- PROFOUND est quant à lui beaucoup plus destiné à des *end-users*

Tout ou partie de ces offres est basé sur une véritable expertise technologique s'incarnant dans certains éléments propriétaires de l'offre comme :

- INFOSORT : moteur d'indexation (sur la langue anglaise uniquement), qui peut être mis en œuvre aussi bien sur des bases Dialog que sur des bases d'entreprises privées
- LIVEWIRE : Système d'alerte profilable sur une trentaine de flux

Les offres sont accessibles :

- soit au travers d'interfaces propriétaires (héritage d'un passé ou Internet n'existait pas commercialement)
- soit au travers d'Internet ou de CD-ROM
- soit au travers d'intranet ou de CD-ROM réseaux

F.3. LES UTILISATEURS ET CLIENTS

Si aujourd'hui, 60% de leurs utilisateurs sont des spécialistes, ils pensent qu'il y a une migration en cours des centres de docs vers les end users, phénomène évidemment accentué par Internet. Ils s'interrogent toutefois sur l'amplitude et la pérennité de cette migration. En effet, Après l'attrait (ou la fascination) de la découverte de l'outil, très souvent les utilisateurs préfèrent s'adresser à leur centre de documentation pour la constitution de dossiers. A noter que la « lassitude » de ces utilisateurs est indépendante de leur responsabilité.

Les clients de THE DIALOG COMPANY sont :

- Des grands comptes (n'oublions pas qu'il faut toujours débourser 50 KF/an pour le seul abonnement à PROFOUND !)
- Des PME Innovantes : Plus dynamiques, peu hiérarchisées, leur nombre ne cesse de croître depuis 2 ans.

Même si l'essentiel de leurs bases est en langue anglaise (il n'est pas prévu de système de traduction « à la volée » de ces bases, mais plutôt un renforcement des bases nationales), ils disposent aussi de flux français (études marketing, presse, …). Les bases les plus consultées sont liées aux domaines suivants :

- Médecine
- Science
- Economie
- Technique

Le modèle économique mis en œuvre (abonnement + forfait) permet une budgétisation précise de ce poste de coût par les entreprises.

Il faut noter que, malgré l'irruption d'Internet, le business model en œuvre n'a pas beaucoup évolué, même s'ils ont conscience que cela ne va pas durer. Ils ont ainsi supprimé les coûts horaires « administratifs » temps pendant lequel on ne consomme pas d'information mais où l'on est connecté quand même.

F.4. INTRANET

The Dialog Company sait aussi adresser la problématique Intranet de l'entreprise en branchant ce dernier sur des flux profilés en provenance de ses bases.

Deux modèles sont possibles :

- Mise en place d'un web dédié chez DIALOG
- Download d'une base sur le serveur intranet du client, et mise à jour différentielle

Dans ce dernier cas, il est possible de brancher des bases privées sur le système d'indexation de DIALOG (INFOSORT), mais uniquement des bases de langue anglaise.

F.5. E-COMMERCE

Dialog a décidé de se lancer dans le commerce électronique, sur le marché « B to B », il s'agit à la fois d'exploiter les savoir-faire, les partenariats et base de clientèle de la société.

De la même manière, DIALOG a lancé un service grand public (PLANET RETAIL : *www.planetretail.com*), véritable guide de comparaison et d'achat de biens matériels (disques, livres, informatique, etc…), basé sur sa technologie INFOSORT.

> *Question* : envisagez-vous d'y vendre aussi des biens immatériels (informations) ? (et ça commencerait à ressembler à un Portail).
> Réponse : pas pour l'instant, mais peut-être un jour (en fait, elle ne sait pas).

En tout état de cause, ils sont persuadés que leur avenir passe par le commerce électronique.

F.6. LA CONCURRENCE DES ENTREPRISES

Ils constatent que les web d'entreprises constituent des concurrents croissants, dans la mesure où elles y délivrent des informations (financières, stratégiques, institutionnelles, sectorielles) que les utilisateurs allaient avant chercher chez eux.

F.7. DIALOG ET HAVAS

DIALOG serait en fait très heureux de rentrer en affaire avec HAVAS, et particulièrement pour bénéficier des flux de sa presse professionnelle (incroyable non ?).

G. ANNEXE G : COMPTE RENDU D'ENTRETIEN : CSP EDITIONS - EDINET

Interlocuteur : Jean-marie ROUANNE – DG CSP Editions.

G.1. QUI EST M. ROUANNE ?

M. ROUANNE a une longue expérience dans le domaine des systèmes d'informations professionnelles. Il a ainsi créé aux débuts des années 90 les Editions DALIAN, depuis rachetées par le groupe LAMY-WOLTERS KLUWER (70 MF de CA, 22% de résultat annuel).

G.2. LE PROJET

G.2.1. Objectif

Projet mûri depuis 1991, il a pour objet de créer une société dont l'objectif est de devenir le leader (Français d'abord et Européen ensuite) de l'information pratique d'entreprise, sur des supports électroniques et traditionnels à destination des dirigeants de PME/PMI, TPE et collectivités locales.

G.2.2. Cible

1. **PME/PMI** : 20 à 50 salariés et plus (hors cabinets d'avocats, comptables, …)
   - 220 000 entreprises concernées
2. **TPE** : De 0 à 19 salariés
   - 1 000 000 entreprises concernées
3. **Collectivités Locales** : Conseils généraux de régions enclavées,
   - Tiers payant pour l'accompagnement de jeunes entreprises.

G.2.3. Offre

l'offre initiale sera constituée :

1. **de produits d'informations professionnelles** :
   - Juridique, Fiscal et Social,
   - Economique, et gestion,
   - Dossiers et documents types,
   - Technique.

   Délivrée **On-Line**, sur **CD-Rom** et/ou sur **diskette** …
2. **… de leur mise à jour mensuelle ou trimestrielle (on-Line, ou Diskette).**
3. De **Formation** en ligne[12]

Remarque : CSP offrira aussi une offre englobant l'accès à Internet, et l'achat d'un package « machine + accès Internet + offre CSP » à l'instar d'un « BUSINESS VILLAGE ». Ils sont en relation avec Bull.

G.2.4. Evolution de l'offre

L'offre comprendra à terme :

[12] (non intégré dans le Business Plan aujourd'hui)

1. Un **système de suivi**[1] automatique (**alerte**) et de **conseil** aux jeunes entreprises.
2. un système de « **Call Back**[1] » (*please call me*) intégré aux documents électronique et s'appuyant sur une plate-forme téléphonique d'assistance et de conseil (~ SVP Multi-Info)
3. un **site fédérateur de services qualifiés** par CSP, à destination de ses seuls clients (assurances, achats, …)

G.2.5. Stratégie de vente PME : directe

La stratégie de vente employée consiste :

- A d'abord vendre le produit,
- Puis à le développer.

Totalement basée sur approche VPC, cette stratégie est mise en œuvre au travers de « Dry Tests ». Ceux-ci consistent en un mailing ciblé proposant l'achat d'un « produit » :

- Table des matières,
- Description des contenus,
- Prix.

Sur la base du taux de réponse, le produit est développé.

La VPC n'est donc plus simplement un mode de commercialisation, mais un Outil marketing de définition et de suivi de l'offre.

Elle constitue le cœur du savoir faire de CSP.

Remarque : Internet ne constitue donc pas un vecteur de vente de l'offre, seulement un vecteur de distribution, même si un site existera pour promouvoir l'offre.

G.2.6. Stratégie de Vente Collectivités Locales : indirecte

Afin d'atteindre les créateurs d'entreprise, l'offre est délivrée au travers des collectivités locales (essentiellement les Régions), agissant comme tiers payant :

- Le service est offert par la collectivité pendant les 2 premières années
- Il est couvert à 50% la 3ème année.

Au travers d'une telle approche, une relation durable est créée avec le créateur d'entreprise qui réussit à passer le cap[13] des 3 ans, et en fait a priori un client fidèle.

G.3. MODE DE PRODUCTION DE L'OFFRE

L'offre est construite avec des spécialistes praticiens en entreprise de leur domaine d'excellence.

En fait, pour chaque domaine, un « coordonnateur » est nommé, en charge d'une équipe d'auteurs, eux-mêmes en charte d'un sous-domaine. CSP est le propriétaire des droits des documents produits.

Le coût moyen d'une base est de 90 KF.

G.4. CONCURRENCE

Selon M. Rouanne, cette concurrence n'existe pas aujourd'hui, et l'horizon restera clair pour les deux ans à venir..

[13] Une entreprise sur deux meure dans les deux ans suivant sa création, une sur 4 la troisième.

Si l'on devait toutefois lister cette concurrence « future » :

1. Les éditions Dalian (Lamy)
2. Business Village : d'après M. Rouanne, BV souffre d'un manque de capitalisation manifeste (5MF investis). Le contenu est faible, et si leur connaissance du tissu PME/PMI est certain, celle des besoins l'est beaucoup moins. Par ailleurs, la multitude de services proposés « tue » le produit.
3. Business Région : il s'agit d'une initiative comparable à la précédente, toujours en projet, et menée par France Télécom. Ils observeraient avec attention Business Village pour décider d'avancer. M. Rouanne doit les rencontrer la semaine prochaine.
4. SVP : SVP est parfaitement au courant du projet de M. Rouanne. Ils devaient même être partenaires. En fait, M. Rouanne et ses collaborateurs ont dernièrement travaillé –auprès de J.H. LAURET – à la redéfinition du système d'information de SVP, plus particulièrement sur le sujet de la gestion de la documentation.

   M. Rouanne considère d'ailleurs que SVP est en situation critique sur son marché, du fait d'un lourd coût de production et d'un positionnement fragilisé par des nouveaux entrant. Ils seraient entrés dans un cercle vicieux les amenant à fournir des services à fortes valeurs ajoutées à une cible qui se restreint mécaniquement (les spécialistes).

   La seule tentative de création d'une offre plus grand public est la création de SVP Muti-Info : 40 MF et 20% de marge nette la 1ère année, depuis descendu à 10 MF de CA avec le départ de son créateur ERIC DADIAN[14].
   Par ailleurs, la rumeur prétend que Brigitte de GASTINES chercherait à vendre SVP…..
5. WEKA EDITIONS : Editeur allemand de grosse taille (> 600 Millions de DM de CA en Allemagne) et 110 MF de CA en France. Ils se désintéresseraient du marché français.
6. Les Grands Editeurs : Lamy, Reed Elsevier, … : Il est clair que les grands de l'édition professionnelle (LAMY, WOLTER KLUVER, REED ELSEVIER) ont les moyens – à terme – d'avoir des offres comparables. Elles sont pour l'instant « empêtrées » dans un modèle « Editeur » plus que VPC.
7. Autres : La presse spécialisée, ainsi que les cabinets de conseils et d'audit, disposent aussi de moyens, ou de contenus leur permettant de se positionner sur ce marché.

G.5. RISQUE MARCHE

Le principal risque marché est lié à la transposition d'un modèle qui a fonctionné avec une offre papier (classeur de feuilles volantes).

On sait que le taux de retour d'un mailing pour ce type d'offre est de 0.35%.

Le Business model de M. Rouanne part sur une hypothèse de 0.25%.

G.6. PLANNING DE MISE EN ŒUVRE

A supposer que le montage financier soit clos, le planning idéal est :

1. Conception du Dry Test
2. Envoi à 300 000 cibles

[14] M. DADIAN est depuis parti créer sa propre plate-forme téléphonique dans le nord de la France.

3. Récupération des commandes et Analyse du Dry Test[15]
4. Définition des 5 premiers produits
5. 5 mois de développement :
   - écriture des bases
   - développements logiciels
6. Encaissement des chèques

G.7. MONTAGE FINANCIER

Les besoins en capitaux ont été évalués à 10 MF.

G.2.7. Tour de table actuel potentiel

M. Rouanne considère aujourd'hui qu'il a potentiellement réuni 8.5 MF de la manière suivante :

- La Région Nord-Picardie : voudrait monter à hauteur de 3 à 5 MF dans le tour de table. Le projet doit passer prochainement en commission .
- CITA : Un capital risqueur Koweitien, devrait donner sa réponse fin novembre.
- Mr Druon, propriétaire du PARTICULIER : investirait 500 KF

G.8. POURQUOI HAVAS ?

Aux yeux de M. Rouanne, HAVAS possède toutes les qualités pour s'associer à son projet :

1. Une compréhension de ce marché
2. Une stratégie de développement sur ce marché
3. Un apport en contenu
4. Des partenaires organiques eux-mêmes intéressés à se positionner sur ce marche :
   - Cegetel Entreprise
   - Le 7
   - AOL ? ? ?
5. la puissance financière

[15] 3, 5 mois pour les 4 premières phases.