



parce que désormais Les affaires électroniques seront vos affaires

B2B or not B2B

LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE OU PLUTÔT LES

AFFAIRES ÉLECTRONIQUES sont devenues les mots à la mode sur les bancs des universités et dans le milieu des affaires.

Étudiants, professeurs, consultants, entrepreneurs, journalistes et observateurs de la scène économique y vont de leurs prévisions sur les taux de croissance, les meilleures pratiques et les scénarios apocalyptiques qui se profilent à l'horizon. Comment peut-on distinguer la réalité de la fabulation ?

Quelles sources doit-on croire dans cette mer de statistiques, de prescriptions et d'études de cas ? Voilà quelques questions auxquelles nous tenterons de répondre dans ce texte qui se veut une synthèse des grands enjeux des affaires électroniques pour les entreprises québécoises. Nous aborderons les tendances du phénomène avant d'analyser le positionnement du Québec. Par la suite, nous exposerons les impacts des affaires électroniques pour l'entreprise avant de terminer avec un bilan des conditions de succès.

1. Les tendances

Véritable explosion du B2B...

Explosion, croissance fulgurante, révolution... difficile de retenir les experts lorsqu'on leur parle d'affaires électroniques entre entreprises (B to B ou B2B). Pour 2004, Gartner Group prévoit, au niveau mondial, un chiffre d'affaires de près de 8 billions de dollars pour les affaires électroniques interentreprises, alors qu'en 1999, il représentait 145 milliards de dollars. Forrester Research, pour sa part, estime qu'entre 1998 et 2004, en Amérique du Nord, il doublera tous les ans, pour atteindre près de 3 billions de dollars. Concrètement, que signifient toutes ces prévisions qui se chiffrent à coups de billions ou de trillions et qui sont révisées quotidiennement de façon exponentielle ? D'abord, une véritable transformation dans la façon dont les entreprises vont faire des affaires entre elles. Les unes après les autres et souvent de façon regroupée, les grandes entreprises annoncent qu'elles auront recours à Internet pour acheter leurs fournitures (« procurement on line »), fabriquer et vendre leurs produits. D'ici 2003, aux États-Unis, 24 % des transactions commerciales entre les entreprises seront effectuées en ligne alors qu'aujourd'hui, elles ne représentent que 7 % (BCG, 2000). Ces nouvelles façons de faire des affaires vont littéralement bouleverser les structures internes des entreprises, les relations

clients et fournisseurs, ainsi que les manières traditionnelles de fonctionner de plusieurs secteurs d'activité.

N'oublions pas que la révolution Internet passe avant tout par les affaires électroniques interentreprises. Malgré l'euphorie des médias autour de « success story » comme *Amazon.com*, *eBay.com*, ou *Belairdirect.com*, le commerce électronique entreprises à consommateurs (B2C) est, et restera, le parent pauvre du B2B en matière de volume d'affaires. D'ailleurs, au Canada, en 1999, 87 % des activités de commerce électronique se sont faites d'entreprises à entreprises contre 13 % d'entreprises à consommateurs (BCG, janvier 2000).

De nouveaux modèles d'affaires : l'émergence des places d'affaires électroniques et des enchères électroniques

Cette explosion du commerce B2B sera largement accélérée par le déploiement des places d'affaires électroniques ou places de marché (« emarketplaces ») entraînant dans leur sillage un volume d'affaires incroyable de transactions entre entreprises. Aujourd'hui, la plupart de ces places d'affaires électroniques sont sectorielles (dites verticales) permettant ainsi aux acheteurs et fournisseurs d'une même industrie d'échanger électroniquement. Certaines d'entre elles (appelées aussi portails verticaux) sont très connues. Citons

en exemple les cas de *Metalsite.com* (industrie métallique), *ChemDex.com* (produits chimiques), *PlasticsNet.com* (industrie du plastique), *e-STEEL.com* (industrie de l'acier), *WorldWideShelf.com* (équipement de télécommunications), *Woodcenter.net* (industrie du bois), etc.

Mais, selon certains experts, la tendance à venir, serait dans le déploiement des places d'affaires horizontales ou fonctionnelles (« Trading Hub »). Celles-ci regroupent plusieurs secteurs d'activité dans un même lieu d'échange. Par exemple, *ManufacturingCentral.net*, portail dédié aux entreprises manufacturières, regroupe des centaines de places d'affaires électroniques, chacune représentant une industrie ou un produit distinct. La nouvelle place d'affaires québécoise *ICRIQ.com* est également un bel exemple de portail horizontal.

Selon Forrester, d'ici 2004 plus de la moitié de l'ensemble des échanges commerciaux électroniques de type entreprises à entreprises se feront au sein de places d'affaires électroniques. L'importance de ces places d'affaires variera d'une industrie à l'autre, en fonction, de leur structure, des canaux de distribution en place et du niveau de prévisibilité des fluctuations de l'offre et

de la demande. La pénétration de ce modèle d'affaires sera plus grande dans les industries où les produits sont relativement homogènes, et dans les industries de gros volume. Cependant, aujourd'hui, aucun secteur ne semble échapper à la création d'une place de marché électronique.

Des secteurs qui agissent comme leader

L'industrie de l'informatique et de l'électronique, poussée par une situation de concurrence tendue, sera la mieux positionnée pour faire usage de ces nouveaux carrefours d'affaires. En 2004, plus de 70 % des échanges commerciaux en ligne de ce secteur d'activité se feront par le biais de places d'affaires électroniques (Forrester Research, février 2000).

L'industrie automobile est également le fer de lance de cet essor. Plusieurs exemples en témoignent, la plateforme ANX créée par Ford, GM et DaimlerChrysler, et rejoint depuis peu par les constructeurs Renault et Nissan, engendrerait plus de 1000 milliards de dollars (Multimédium, avril 2000). De son côté, Volkswagen vient d'annoncer le lancement de sa plateforme de commerce électronique dont l'objectif est d'échanger des pièces destinées à la production avec ses fournisseurs. Également, six grands fabricants mondiaux de pneumatiques et de caoutchouc, créent une plateforme commerciale. D'ailleurs, dans le contexte où 45 % de la production canadienne est exportée aux États-Unis, l'industrie de l'automobile canadienne devrait profiter de ces nouveaux modèles d'affaires.

L'industrie de la grande distribution se lance également dans l'aventure des plateformes de commerce électronique avec le lancement par Sears et Carrefour de GlobalNetXchange.com. Il en est de même avec la mise sur pied de la place de marché, [WorldWide Retail Exchange](http://WorldWideRetailExchange.com), lancée par onze professionnels de la grande distribution française, britannique, néerlandaise et américaine.

Dans le domaine de l'aérospatiale, Boeing, Lockheed Martin, Raytheon et BAE lancent une plateforme commerciale qui sera opérationnelle à l'été 2000, et sur laquelle d'autres sociétés aérospatiales et des ministères de la Défense sont invités à se joindre.

L'industrie pétrolière n'est pas en reste elle non plus dans ce domaine, puisque 14 compagnies pétrolières, dont TotalFina Elf, se sont associées pour lancer leur place de marché.

Un modèle qui révolutionne le marché : les enchères inversées

En introduisant la possibilité de prix dynamiques en direct, les enchères électroniques sont en train de véritablement révolutionner le marché. Forrester estime que les enchères électroniques B2B devraient atteindre 52 milliards de dollars en 2002, alors qu'elles ne représentaient que 9 milliards en 1998.

Mais on va plus loin, car certaines places d'affaires proposent désormais les «enchères inversées». Avec ce système très profitable à l'acheteur, le fournisseur qui offre le prix le plus bas du marché remporte le marché. Ce processus inversé consiste à coupler augmentation du nombre d'acheteurs potentiels et diminution du prix

grâce au traitement centralisé et instantané des commandes sur Internet. Il suffit de placer une offre pour la vente d'un produit au tarif normal du commerce. Au fur et à mesure que les clients potentiels s'inscrivent pour acheter ce produit, le prix diminue en fonction du volume d'achats (www.nouvelle-economie.net). Reconnaisant ces avantages, quelques compagnies ont lancé des sites d'enchères inversées. Par exemple, Intermodalex.com utilise cette stratégie pour louer de l'espace dans les conteneurs servant à l'expédition de marchandises par bateau (SISTech, 19 mai 2000). La place d'affaires horizontale Industrydeals.com, spécialisée dans les équipements usagés offre également ce système d'enchère inversée.

Ce phénomène est destiné à prendre une ampleur considérable, dont on ne perçoit peut-être aujourd'hui que les premiers frémissements. D'ailleurs, d'après les experts, les revenus générés sur les places d'affaires électroniques le sont surtout grâce aux enchères et non aux catalogues électroniques.



e-lexique

Les affaires électroniques (e-business)

tourment autour de 3 pôles : entreprises, gouvernements et consommateurs. On peut classer les relations électroniques entre ces 3 pôles comme suit :

- **Relations entreprises à entreprises**, s'il y a commerce on parle de commerce électronique interentreprises ou C3E (Business to business - B2B);
- **Relations d'entreprises à consommateurs**, s'il y a des transactions commerciales, on parle de commerce électronique de détail ou CED (Business to consumer - B2C);
- **Relations entreprises à gouvernements** : quand il y a des transactions financières on parle aussi de C3E (en anglais on parle de Business to Government - B2G);
- **Relations gouvernements à gouvernements** : échanges entre divers paliers gouvernementaux ou diverses entités administratives d'un même gouvernement. Dans certains cas, il peut y avoir des transactions de C3E (transferts de fonds, paiements de services);
- **Relations gouvernements à consommateurs** : le consommateur est dans ce cas un citoyen qui peut éventuellement payer des droits ou acheter des services, on considère alors qu'il s'agit de CED;
- **Relations consommateurs à consommateurs** : la prolifération des enchères électroniques accessibles à tous a ouvert la porte au commerce électronique direct entre consommateurs, (consumer to consumer - C2C)

Source : «le guide québécois des affaires et du commerce électronique Québécois» CEFRIQ.

Les places de marché électroniques (emarketplaces) ou les portails verticaux (vortails)

sont des «carrefours électroniques» permettant aux vendeurs et aux acheteurs d'une industrie en particulier de se rencontrer pour participer à des enchères en ligne, diffuser des appels d'offres, trouver de l'information détaillée, ou encore «agréger» la demande pour certains produits ou services. Exemples : paperexchange.com (industrie du papier), techquebec.com (portail d'information pour l'industrie des technologies de pointe), Mineonline.com (industrie minière)

Source : Forrester Research (adaptée)

Cependant, aujourd'hui, aucun secteur ne semble échapper à la création d'une place de marché électronique.



Un stade embryonnaire : la bataille pour attirer des clients et générer des revenus

Malgré la multiplication rapide des places d'affaires électroniques, beaucoup d'entre elles n'auraient pas encore effectué une seule transaction. Elles sont encore embryonnaires. Beaucoup se battent pour attirer des clients et générer des revenus. De plus, elles rencontreraient des difficultés au niveau de l'intégration des systèmes des entreprises.

Ce peu d'enthousiasme s'explique. En effet, plusieurs questions se posent aux entreprises (surtout les PME) :

- À quelle place d'affaires dois-je me brancher ?
- Quelle est la meilleure ?
- Jusqu'à quel point cette place d'affaires s'intègre-t-elle à mes systèmes internes ?
- Quelle sera ma valeur ajoutée si elle offre les mêmes services à tous mes concurrents ?
- Puis-je transiger en toute sécurité ?

2. Les entreprises québécoises et les affaires électroniques : un certain retard ou un retard certain ?

Où en sont les entreprises québécoises ?

Au niveau de la présence sur le Web, l'écart avec les entreprises américaines s'avère relativement important. Alors que la moitié (50 %) des entreprises américaines entre 10 et 100 employés étaient présentes sur le Web au mois d'octobre 1999

(International Communications Research, nov. 99), seulement 32 %¹ des entreprises québécoises de même taille étaient présentes sur le Web à l'été 1999, selon une enquête récente CEFRIO - ISQ (CEFRIO, avril 2000).

Les affaires électroniques au Québec sont à un stade encore très embryonnaire : seulement 3,6 % des entreprises de plus de 10 employés ayant un site Web offrent à leurs partenaires de traiter des commandes à partir de leur site Web (CEFRIO, avril 2000).

Un autre signe indique que les entreprises québécoises bougent peu en matière d'affaires électroniques : seulement 48 % des entreprises québécoises qui font de l'EDI sur des réseaux propriétaires prévoient migrer leurs échanges d'affaires sur Internet au cours des trois prochaines années. Selon Élisabeth Lefebvre, professeure à l'École Polytechnique de Montréal, cette faible proportion est due « au fait que les petites entreprises attendent le signal des donneurs d'ordres, les grandes entreprises de leur secteur. Je ne connais pas une seule PME qui ait adopté l'EDI de gaieté de cœur. Elles ont beaucoup investi pour faire le passage et, maintenant qu'elles l'ont bien intégré, on leur dit qu'elles doivent migrer. Elles sont donc en attente actuellement de connaître la suite des choses. Dans certains secteurs, les signaux ne sont pas très clairs. À quand Internet ? Quand le signal des grands producteurs sera clair, les PME emboîteront le pas. » (CEFRIO, avril 2000)

Comment expliquer ce retard ?

Plusieurs facteurs sont évoqués pour expliquer ce retard, d'ailleurs certains d'entre eux ont été mis de l'avant par le Boston Consulting Group et les enquêtes du CEFRIO. Parmi les principales raisons, citons :

• **LE MANQUE D'INTÉRÊT DE BON NOMBRE DE DIRIGEANTS DE PME ENVERS LES AFFAIRES ÉLECTRONIQUES.** Très peu d'entre eux semblent intégrer les affaires électroniques dans leur stratégie d'affaires car bien souvent ils en connaissent mal les bénéfices potentiels surtout au niveau de l'intégration des processus internes et externes. D'ailleurs, l'enquête du CEFRIO révélait qu'à l'été 1999, 36 % des dirigeants n'avaient pas l'intention d'intégrer des systèmes mis en place pour le commerce électronique aux systèmes

¹ Ce chiffre varie fortement en fonction du secteur d'activité. Les secteurs primaire, de la construction, et du détail sont moins présents que les secteurs de l'informatique, de la culture, des services professionnels et techniques.



Les portails horizontaux ou fonctionnels («Horizontal Trading Hubs») : regroupent des communautés d'affaires d'acheteurs et de vendeurs provenant de différents secteurs d'activité. Exemple : *VerticalNet.com* opère 47 communautés verticales regroupées en 10 secteurs d'activité.

Les catalogues électroniques : comme leurs versions papier, ces catalogues proposent des produits et des services à un prix fixe. On peut les retrouver sur le site Web de l'entreprise ou sur les places d'affaires électroniques, lieu unique où l'on retrouve les catalogues de produits de plusieurs fournisseurs dans une seule place et dans un seul format. Exemples : Le catalogue *Wiz-net.com* regroupe 90 000 fournisseurs et 10 millions de produits. La plupart des places d'affaires verticales comme *e-chemicals*, *Chemdex*, *Metalsite*, *PlasticsNet* offrent des catalogues agrégés.

Les enchères électroniques (e-auction) : modèle d'affaires révolutionnaire de fixation des prix qui permet à plusieurs acheteurs et vendeurs de faire des offres au meilleur prix sur un produit ou un contrat par le biais d'Internet. C'est un système adéquat pour liquider les surplus d'inventaires au meilleur prix. Ce modèle va devenir de plus en plus populaire auprès de nombreuses industries. *Source : Sculley, Woods « B2B Exchanges »*

« **Brick and mortar** » désignent les entreprises traditionnelles « en brique et en mortier ».

« **Clic and mortar** » : entreprises qui combinent un site Web avec des implantations physiques.

Systèmes de gestion intégrés des ressources (Enterprise Resource Planning - ERP) :

Logiciel qui permet de gérer les processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable ou financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, la distribution et l'approvisionnement.

Systèmes de gestion des ressources étendus (External Resource Planning -XRP) :

En plus des applications des ERP, les XRP englobent des fonctionnalités telles que le commerce électronique, incluant les relations avec les fournisseurs (SCM-Supply Chain Management) et les relations avec les clients et les informations du marché (CRM Customer Relationship Management). L'objectif est de permettre aux entreprises de communiquer et de travailler en temps réel avec leurs clients et fournisseurs.

Source : www.empnet.com

d'information déjà existants et 41 % d'entre eux ne se sentaient pas concernés par cette question (CEFRIO, avril 2000).

• **DES MODÈLES ÉLABORÉS POUR LA GRANDE ENTREPRISE** Le Québec étant stimulé par une économie de PME, il semblerait que ces dernières ne trouvent pas toujours leur compte dans le monde des modèles d'affaires qui rapportent surtout aux grandes entreprises. Les ressources requises pour transiger entre entreprises sur le Web, mais surtout la personnalisation de la relation d'affaires (le propre des PME) se trouve désincarnée par le recours aux TIC. Un long apprentissage est requis par les entrepreneurs de PME pour se lancer dans les méandres de la net-économie.

• **LA PÉNURIE DE SPÉCIALISTES EN TI.** Ce fléau semble surtout affecter les PME. En

effet, seulement 16 % des entreprises informatisées de 10 à 24 employés comptent des spécialistes en informatique alors que les deux tiers d'entre elles de 100 employés et plus emploient de telles ressources (CEFRIO, avril 2000). Par ailleurs, selon une étude réalisée par Montréal TechnoVision, le nombre de diplômés universitaires au Québec devrait augmenter de 40 % par année pour équilibrer l'offre et la demande de main-d'œuvre en TI (Les Affaires, 6 mars 1999), ce qui est pratiquement mission impossible. Il est par contre intéressant de constater que de plus en plus de fournisseurs de biens et de services en TI offrent des solutions avantageuses pour les PME en matière d'expertises.

• **LA SÉCURITÉ ET LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS** sur Internet inspirent des craintes aux entreprises. Il est vrai que les

entreprises branchées au réseau Internet courent des risques accrus de subir une intrusion dans leurs systèmes d'information. Même si la très grande majorité des 500 plus grandes entreprises du Québec considèrent que leurs systèmes d'information sont bien protégés, certaines identifient des obstacles à la protection de l'information. En tête de liste, on trouve le manque de sensibilisation des employés (49 %), le coût des mesures à mettre en place (40 %) et la diversité des technologies en place (38 %).

• **LA DISPONIBILITÉ RÉDUITE DU CAPITAL DE RISQUE** qui pourrait aider les entreprises à prendre de l'expansion. «*L'an dernier, au Québec, seulement une centaine de demandes ont été acceptées par les investisseurs sur un millier formulées pour l'obtention de financement par des nouvelles entreprises des TIC. (...) Il existe une lenteur*



LES PLACES DE MARCHÉ : DES INITIATIVES RÉCENTES

Myaircraft.com : place de marché spécialisée dans l'aéronautique, créée par United Technology et Honeywell. Elle vise un marché évalué à 500 milliards de dollars. Cette place de marché proposera des services de gestion de la chaîne logistique (prises de commandes, inventaires). Elle permettra également d'accéder à des contenus techniques édités par des experts, et proposera des services d'enchères dédiés. *Source **

Dans l'**industrie pétrolière**, 14 compagnies, dont TotalFina Elf, se sont associées pour lancer leur place de marché afin d'organiser leurs filières ventes et achats sur un service Web. Les partenaires se fixent pour objectif de mettre en contact les vendeurs et les acheteurs dont les activités sont liées à l'exploration et à la production de pétrole et de gaz. Elle réunira également les professionnels de la pétrochimie, du raffinage et du marketing pétrolier. Le site devra permettre de réaliser des économies d'échelle sur un volume d'achat global évalué à 125 milliards de dollars. *Source **

CPGmarket.com : place de marché lancée par Danone et Nestlé, deux des leaders mondiaux de la grande consommation, qui vise à améliorer l'efficacité de la chaîne logistique tout en réduisant les coûts d'approvisionnement des entreprises qui fabriquent, distribuent et vendent des produits de grande consommation. Elle vise également à proposer des scénarios collaboratifs pour relier entre eux tous les acteurs qui participent à la création et à la commercialisation d'un produit, depuis les études de marché jusqu'à la logistique, en passant par la planification et la gestion prévisionnelle. *Source **

WorldWide Retail Exchange, a été créé par onze professionnels de la grande distribution française, britannique, néerlandaise et américaine. Cette place de marché concerne 100 000 fournisseurs européens et américains et 30 000 magasins. L'investissement prévu dans les premières années est évalué à 140 millions de dollars. Elle aidera les échanges entre détaillants dans l'alimentation et le commerce général. *Source **

Les encans électroniques bovins (www.bovin.qc.ca) : À chaque semaine, une quinzaine d'abattoirs québécois achètent environ 3 000 bovins par le biais d'une plateforme d'encans électro-

niques, opérée par TMI. Cette plateforme génère des revenus de près de 2,5 millions de dollars par semaine. Lancée en septembre 1999, les acheteurs se disent très satisfaits car cela leur permet de réaliser des économies de coûts considérables. Au départ, le prix est fixé à 1,50 \$ la livre. Les acheteurs ont 12 secondes pour réagir et surenchérir. Un lot se vend en dedans d'une minute et demi. De leur côté, les producteurs peuvent désormais suivre le cours du prix du bovin en direct.

Source : Lise Bibeau, chargée de projet, TMI service conseil, Montréal.

GlobalNetXchange (GNX) : plateforme mondiale B2B dédiée à l'industrie de la distribution, et lancée par Sears, Carrefour et Oracle, qui vient d'être rejointe par l'allemand Metro, le britannique Sainsbury et l'américain Kroger. GNX représente près de 175 milliards de dollars d'achat et 50 000 fournisseurs. *Source **

Dans l'**aérospatiale**, un projet de plateforme a été initié par les groupes Boeing, Lockheed Martin, Raytheon et Bae. Les quatre groupes fondateurs ont invité d'autres sociétés aérospatiales et des ministères de la Défense à se joindre à cette plateforme commerciale qui devrait être opérationnelle à l'été 2000. Selon les responsables, cette plateforme optimisera les transactions en toute sécurité entre les fournisseurs et les clients en aérospatiale, notamment en réduisant les coûts. *Source : Bulletin SISTech, 7 avril 2000*

Dans l'**industrie du papier**, les géants du papier Georgia-Pacific Corp., Weyerhaeuser Co. et International Paper viennent de développer conjointement une place de marché qui permettra aux clients d'acheter et de vendre en ligne des produits papetiers et forestiers. *Source **

RubberNetwork.com, six grands fabricants mondiaux de pneumatiques et de caoutchouc, Continental (Allemagne), Michelin (France), Goodyear et Cooper (États-Unis), Pirelli (Italie) et Sumitomo Rubber (Japon) créent une plateforme commerciale sur le Web qui devrait être opérationnelle à la fin de l'année 2000, et sera ouverte à tous les fabricants et fournisseurs du secteur. Cette initiative permettra de développer les échanges avec l'industrie automobile. *Source **

* *Source : www.franceinternetnews.com*

à agir de la part des investisseurs. Aux États-Unis, il faut 30 jours pour boucler un projet d'investissement de capital de risque. Au Québec, comme au Canada, il faut de 90 jours à 120 jours.» La Presse, 10 avril 2000). Ce constat à propos des entreprises en TI peut sans doute s'appliquer intégralement aux projets d'investissement en commerce électronique pour tout genre d'entreprise. La disponibilité de capital se fait plutôt rare pour des stratégies intangibles d'affaires électroniques. En plus, les faillites annoncées récemment comme celles de *Boo.com* en Angleterre ne vont pas encourager certains investisseurs déjà frileux.

3. Les impacts anticipés et réels

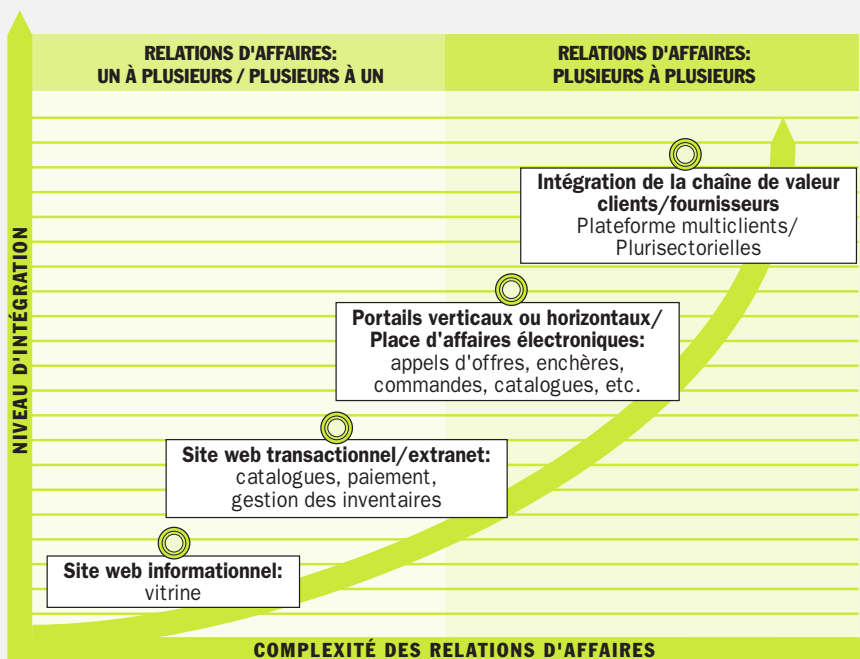
Les impacts anticipés des efforts d'implantation des affaires électroniques sont également associés aux raisons fondamentales pour lesquelles les entreprises font le saut dans la cyberéconomie.

Diminuer les coûts

C'est avant tout un besoin de diminuer leur structure de coûts qui motive les entreprises à faire des affaires de façon électronique, encore plus que la recherche de nouvelles opportunités stratégiques. Il est clair que l'automatisation et l'intégration de transactions comme la commande, la facturation ou le paiement, augmentent l'efficacité des opérations, permettent une meilleure gestion des inventaires et génèrent ainsi des économies d'exploitation. Selon une étude du BCG (1999), les entreprises qui ont acheté du matériel en ligne (e-procurement) de façon intégrée, ont constaté une réduction de leurs coûts de transaction pouvant aller jusqu'à 65 %. Les recherches de Dell ont montré que plusieurs de leurs clients ont économisé jusqu'à quatre millions de dollars par an en effectuant leurs commandes en ligne, et ce grâce à la réduction de papier (The Globe and Mail, sept. 1999). De nombreux exemples en témoignent :

- La plateforme d'appel d'offres TPN de General Electric qui regroupe 15 000 partenaires d'affaires et 90 000 produits, a permis une réduction sur les coûts d'approvisionnement de 20 % et une réduction du cycle d'appel d'offres de 50 % (de 20 à 10 jours) (É. Lefebvre, avril 2000).
- Danone, Nestlé et Henkel espèrent que leur plateforme (*CPGmarket.com*) réduira leurs coûts d'achats de 5 à 10 % et leurs coûts de traitement de 30 % minimum (france.internet.com, mars 2000).

TYPOLOGIE DES MODÈLES D'AFFAIRES ÉLECTRONIQUES



Copyright CEFRIO

LA FIGURE 1 montre comment les différentes applications technologiques (du site Web informationnel à l'intégration de la chaîne de valeur client/fournisseur en passant par le site Web transactionnel et le portail) se situent dans le degré d'intégration des processus internes et externes de l'entreprise ainsi que dans le degré de complexité de ses relations d'affaires.

Avec la mise en place d'un site Web informationnel, l'entreprise se dote d'une vitrine pour ses produits et services. Aucune fonction de l'entreprise n'est alors intégrée. Avec un site Web transactionnel, ou encore la participation à une place de marché électronique, le degré d'intégration des processus internes de l'entreprise (prise de commande, facturation, paiement) à ses processus externes s'intensifie.

Le degré d'intégration est optimal quand l'entreprise intègre ses fournisseurs, clients, partenaires et sous-traitants à sa chaîne de valeur. La conception, la production, la mise en marché, le service après-vente, la logistique, sont réalisés simultanément et en temps réel entre tous les partenaires de la plateforme.

Améliorer la rentabilité ?

Il est vrai que les affaires électroniques permettent d'augmenter la productivité tout en réduisant les coûts. Cependant, elles exigent des coûts d'investissement très élevés et un changement dans les façons de faire. Le retour sur l'investissement n'est donc pas automatique mais plutôt prévu à moyen terme. À ce titre, quelques chiffres parlent d'eux-mêmes. Une étude d'ActivMedia, montre que présentement, seulement 27 % des sites qui opèrent depuis un an sont rentables, mais il est encourageant d'ajouter qu'une même proportion, soit 27 % devraient le devenir d'ici les 12 prochains mois. En 1998, les sites de commerce électronique inter-entreprises qui en étaient à leur première

Les objectifs visés par la plateforme ANX (AutoNetworkXchange), créée par Ford, GM et DaimlerChrysler :

- Regrouper 50 000 partenaires en Amérique du Nord et 107 000 partenaires en Europe.
- Épargner 71 \$ US par véhicule en intégrant toutes les fonctions de la chaîne de valeur, ce qui représente une économie de 1,1 milliard de \$ américains par année.
- Épargner 1 200 \$ US par véhicule par le système CPFR (Collaborative Planning Forecasting and New Replacement)
- Fabriquer des automobiles en 5 jours après la prise de commande (le « five days car concept » des manufacturiers japonais)

Source : Élisabeth Lefebvre, avril 2000



année d'opération ont généré un revenu moyen de 94 000 dollars, alors que ceux qui étaient en fonction depuis au moins trois ans ont produit, en moyenne, des recettes de l'ordre de 30 millions de dollars (Infomètre, sept. 1999).

Ouvrir un nouveau champ des possibles

Les affaires électroniques permettent plus que jamais d'explorer les frontières géographiques et de dépasser les stratégies traditionnelles d'exportation. Les modèles d'affaires reliés aux places de marché ouvrent des portes à des entreprises sur des marchés inconnus jusqu'à présent. Même les PME, à certaines conditions (garanties de qualité, de livraison, de liquidité, etc.) peuvent accéder à ce nouveau monde des affaires. Par exemple, en étant présentes sur des places de marché comme *gofish.com* (place de marché du poisson congelé) ou *buildonline.com* (place de marché européenne pour l'industrie de la construction), les PME ont désormais la possibilité de se faire connaître auprès d'acheteurs mondiaux (Le Monde interactif, 17 mai 2000). Accessibilité quasi impossible ou alors très coûteuse auparavant pour des PME.

Suivre la vague

Les nouvelles places de marché deviennent désormais la norme en matière de fonctionnement dans certains secteurs d'activité. Par exemple, comment des fournisseurs pourront-ils tirer leur épingle du jeu dans l'industrie de l'automobile s'ils ne sont pas présents et surtout actifs sur la plateforme ANX. Il en va de même pour un fournisseur vis-à-vis d'un grand donneur d'ordres qui passera en grande vitesse en matière de B2B. Bref, sans doute que les affaires électroniques ne seront pas l'objet d'un avantage compétitif pour une entreprise dans une industrie donnée, mais plutôt une condition d'accès à un secteur ou une barrière à l'entrée.

4. Les conditions de succès

La littérature regorge de conseils de toute sorte pour passer avec succès le test des affaires électroniques et du B2B. On peut séparer les facteurs de succès en fonction de deux univers distincts, soit celui de l'organisation et celui de l'aide aux entreprises.

QUANT À L'UNIVERS DE L'ORGANISATION, le tableau suivant illustre les principales conditions à respecter.

- **Penser affaires avant tout (plutôt que technologie)**
- **Avoir une stratégie de commerce électronique**
- **Faire une planification du projet et le gérer comme tel**
- **Effectuer la réflexion au sein d'une équipe composée de cadres et d'employés représentant toutes les facettes de l'entreprise (production, administration, ventes, comptabilité, marketing)**
- **Réévaluer constamment les objectifs de la stratégie**
- **Penser aux impacts sur le reste de l'entreprise**
- **S'adjoindre un ou plusieurs spécialistes des affaires électroniques**
- **Viser une intégration à tous les niveaux des processus internes et externes de l'entreprise. Parmi les entreprises québécoises présentes sur le Web, seulement une sur dix a commencé l'intégration de ses systèmes (Enquête CEFRIO, avril 2000).**
- **Gérer la dimension humaine (formation requise)**
- **Penser partenariat**

Source : Guide du commerce et des affaires électroniques Québécois, CEFRIO, avril 2000 (adapté)

S'il y a un message à retenir de ce bilan des conditions de succès, c'est sans aucun doute que dans l'expression « affaires électroniques », c'est le mot « affaires » qui compte d'abord et avant tout.

L'entreprise doit en effet considérer le commerce électronique avant tout comme une stratégie d'affaires. Le commerce électronique est souvent du cas par cas. En effet, le niveau d'utilisation des affaires électroniques dépend des processus d'affaires de l'entreprise, du secteur d'activité dans lequel elle œuvre, et des produits et services qu'elle

offre. Par exemple, les places d'affaires électroniques conviendraient parfaitement aux secteurs où il existe un grand nombre d'acheteurs et de vendeurs. Par contre, le site de vente serait plus adapté à un secteur où il y aurait peu de vendeurs et un grand nombre d'acheteurs. Un site d'appel d'offres, quant à lui, serait plus approprié dans un secteur où le nombre d'acheteurs est faible. Par contre, dans un secteur où le nombre d'acheteurs et de vendeurs est restreint, un canal spécifique (RVA ou extranet) serait plus approprié (Alliance, février 2000).

Une fois la stratégie de commerce électronique élaborée, il est important que l'entreprise planifie son projet d'implantation de commerce électronique. À ce titre le guide, développé par le CEFRIO, est un excellent outil d'aide à la planification.



QUANT À L'UNIVERS DE L'AIDE AUX ENTREPRISES, les divers paliers de gouvernement ont développé des actions relativement musclées dans le cadre des mesures budgétaires de l'an 2000.

Il est important que les différents acteurs gouvernementaux agissent à coups de mesures incitatives, de programmes de sensibilisation, ou de modèle de meilleures pratiques, et ce à l'intérieur d'une stratégie intégrée et planifiée.

Pour un Québec moderne et branché

En mars dernier, le gouvernement du Québec annonçait des initiatives visant à accélérer l'adaptation des PME au commerce électronique. Ainsi, les PME de moins de 12 millions de dollars d'actifs ou de moins de 25 millions de dollars de chiffre d'affaires, pourront bénéficier d'un crédit d'impôt remboursable de 40 % pour les dépenses liées à l'intégration d'une solution de commerce

électronique au processus d'affaires. L'aide maximale octroyée est de 40 000 \$ par entreprise. Le gouvernement investira 126 millions de dollars sur trois ans dans ce programme. Il estime que 10 000 PME pourraient bénéficier de ce crédit d'impôt. Il a également annoncé des mesures qui visent à soutenir les activités liées au commerce électronique en région par le déploiement du réseau de fibre optique. Ainsi, les cablôdistributeurs et les

Les divers paliers de gouvernement ont développé des actions relativement musclées dans le cadre des mesures budgétaires de l'an 2000.

compagnies de téléphone bénéficieront d'une somme de 15 millions de dollars sous forme d'un taux d'amortissement accéléré de 125 % pour l'implantation d'un réseau « évolué » dans les régions.

À cette initiative s'ajoutent les actions récentes que l'on retrouve dans la stratégie québécoise de développement des affaires électroniques, animée par le ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) et qui se décline sous trois axes d'intervention :

- Accélérer le virage des PME vers les affaires électroniques (par les mesures décrites précédemment et par la tournée Québeclic décrite ci-dessous);

- Positionner les entreprises dans les réseaux d'affaires électroniques en contribuant à la mise sur pied de 15 centres d'affaires électroniques d'ici trois ans ;

- Favoriser le démarrage et le développement d'entreprises pour exploiter les occasions d'affaires en contribuant à faire de Montréal un carrefour international des affaires électroniques.

Faire du Canada un leader des affaires électroniques

À la suite de sa stratégie en matière de commerce électronique amorcée en 1998, le gouvernement du Canada (Développement économique Canada) annonçait, l'an dernier, l'injection de 50 millions de dollars pour les trois prochaines années, afin de permettre au Québec de rattraper son retard en matière d'utilisation d'Internet pour les PME. Plus récemment le Boston Consulting Group déposait un rapport au ministre canadien de l'industrie (www.bcg.com/table ronde) qui sonnait la fin de la récréation pour les entreprises canadiennes et qui alertait tous les acteurs relativement au sentiment d'urgence qui prévaut présentement pour l'économie canadienne. Ce rapport propose un train de mesures qui visent à augmenter la part de marché du Canada dans le nouveau monde des affaires électroniques, mesures allant du développement de capital de risque jusqu'aux actions de formation en passant par les mesures fiscales appropriées.



La tournée Québeclic, initiée par le CEFRIO, a pour objectif d'amener les entreprises québécoises à prendre le virage des affaires électroniques. Commencée au début mai, elle se poursuit à l'automne 2000.

Vingt conférences d'une durée de 90 minutes sous forme de petits-déjeuners sont proposées aux entrepreneurs dans toutes les régions du Québec.

Au cours de ces petits-déjeuners « multimédias », grands donneurs d'ordres et PME branchées témoignent des changements effectués au sein de leur entreprise et des résultats déjà observés. Le calendrier de la tournée est disponible à l'adresse suivante : www.quebeclic.com



La sensibilisation : un enjeu majeur

Aujourd'hui, la question n'est plus de savoir si une entreprise doit oui ou non faire des affaires électroniques, mais plutôt quand, comment et avec quelle intensité. La sensibilisation est donc un enjeu majeur pour que les dirigeants de PME saisissent l'urgence d'agir. À ce titre, le CEFRIO a entrepris la tournée Québec (www.quebeclic.com), une campagne d'incitation et d'information en matière de commerce et d'affaires électroniques qui vise à sensibiliser les dirigeants de PME québécoises à l'urgence de prendre le virage du commerce électronique. Cette campagne s'est réalisée grâce à un certain nombre d'acteurs majeurs comme le Secrétariat du Conseil du trésor, le ministère de l'Industrie et du Commerce, l'Institut du commerce électronique, la Chambre de commerce du Québec, les chambres de commerce locales, l'Ordre des comptables agréés du Québec, et la Caisse de dépôt et placement du Québec.

Conclusion

Les affaires électroniques vont bien au-delà des simples applications des TIC. Quelque part entre les scénarios extrémistes et réalistes, nous devons constater que c'est un phénomène structurant majeur des sociétés modernes, particulièrement en Amérique du Nord. Des expériences importantes se profilent dans des réseaux économiques de fournisseurs, expériences qui entraîneront dans leur sillage un train de transformations importantes à la fois pour l'économie en général, pour les secteurs d'activité touchés et pour les organisations elles-mêmes.

Mais le plus important est que ces bouleversements auront sans aucun doute des effets insoupçonnés auprès des acteurs de ces entreprises privées et publiques. Hauts dirigeants, gestionnaires, employés et syndicats seront appelés à mieux comprendre l'ampleur du phénomène, à se donner des marges de manœuvre pour expérimenter et surtout, à se doter de mécanismes de transition pour faire face à ce passage vers un nouvel univers économique et organisationnel. ■

BIBLIOGRAPHIE

Livres / Publications / Études

BCG, THE BOSTON CONSULTING GROUP (CANADA). « Pour une progression rapide : comment faire du Canada un leader dans l'économie sur Internet ». Rapport de la Table ronde sur les possibilités des affaires électroniques canadiennes, janvier 2000, 48 p.

CEFRIO. *Guide du commerce et des affaires électroniques*, Québeclic, avril 2000, 72 p.
http://www.autoroute.gouv.qc.ca/quebeclic/guide_qu%E9beclie.pdf

INTERNATIONAL COMMUNICATIONS RESEARCH, *Small Biz Study*, novembre 1999.
http://www.prodigy.com/pcom/prodigy_business/business_index.html

LACROIX, Éric et POUSSART, Brigitte. *L'informatisation des entreprises*. CEFRIO, Isabelle Quentin Éditeur, avril 2000, 175 p. (Collection Infomètre)

LACROIX, Éric. *La sécurité et la protection de l'information*. CEFRIO, Isabelle Quentin Éditeur, avril 2000, 95 p. (Collection Infomètre)

POUSSART, Brigitte et LACROIX, Éric. *Le commerce électronique*. CEFRIO, Isabelle Quentin Éditeur, avril 2000, 187 p. (Collection Infomètre)

QUÉBEC (GOUVERNEMENT), MINISTÈRE DES FINANCES. *Pour une société branchée, favoriser l'utilisation d'Internet et le développement du commerce électronique*, mars 2000, 88 p.

QUÉBEC (GOUVERNEMENT), MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. *Stratégie québécoise de développement des affaires électroniques*, avril 2000, 24 p.
<http://www.mic.gouv.qc.ca/communiqués/2000-04-18-strategie.pdf>

SCULLEY, Arthur B. et WOODS, William W. *B2B exchanges: the killer application in the business-to-business Internet Revolution*, ISI publications, 1999, 254 p. (www.B2Bexchanges.com)

Articles

- **ActivMedia** « Real Numbers Behind the Online Business-to Business Industry », septembre 1999, <http://www.infometre.cefrio.qc.ca/fiches/fiche82.asp>
- **Alliance**, « e-business ou l'entreprise électronique », janvier-février 2000
- **Andy Riga**, « Be ready for B2B », The Gazette, 25 mars 2000
- **Berger François**, « 780 millions dans les technologies de l'information », La Presse, lundi 10 avril 2000
- **Berger François**, « Multimédia, beaucoup d'appelés, peu d'élus », La Presse, lundi 10 avril 2000
- **Cassivi L., L.A. Lefebvre and al.** « Supply Chain Integration in the Automobile Industry: The Case of ANX », Proceedings IAMOT, Février 2000
- **CyberAtlas** « Higher Growth Rates Predicted for B2B E-Commerce », http://cyberatlas.internet.com/markets/professional/print/0,1323,5971_267161,00.html
- **Ducourtieux Cécile**, « Pourquoi les entreprises aiment les places de marché », Le Monde Interactif, mercredi 17 mai 2000.
- **Ken Yamada** « B2B not what it's supposed to be ». <http://www.redherring.com/industries/2000/0428/ind-b2bmarket042800.html>, 28 avril 2000
- **Louis A. Lefebvre et Élisabeth Lefebvre** « Commerce électronique et entreprises virtuelles : défis et enjeux », Revue internationale de gestion, volume 24, numéro 3, automne 1999.
- **Perry Greenbaum**, « Hot Hubs On The Web », The Gazette, 25 mars 2000

SITES DE RÉFÉRENCE

- **CNET.com** : news.cnet.com/news/0-1007.html
- **CommerceNet** : www.commerce.net
- **Computerworld business-to-business E-commerce** : www.computerworld.com
- **E-commerce Times** : www.ecommercetimes.com
- **France internet news** : www.france.internet.com/news
- **Industrie Canada** : e-com.ic.gc.ca
- **Infomètre** : www.infometre.cefrio.qc.ca
- **Institut de commerce électronique** : www.institut.qc.ca
- **Internet.com** : ecommerce.internet.com
- **Multimédium** : www.mmedium.com/commerce
- **The Industry Standard** : www.thestandard.com/subject/ecommerce
- **Tournée Québeclic** : www.autoroute.gouv.qc.ca/quebeclic/
- **ZDNet** : www.zdnet.com/ebusiness