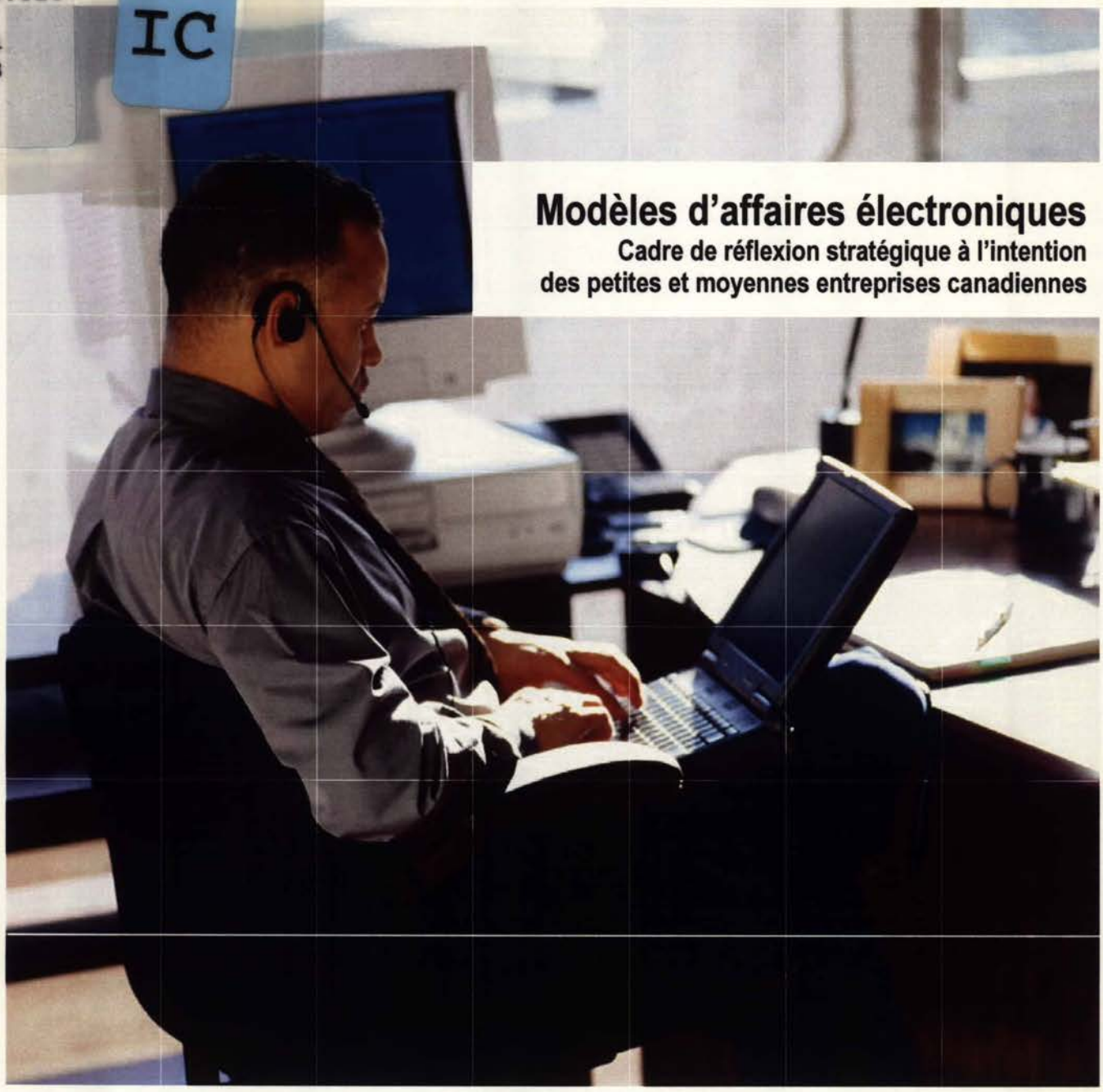
LKC
HF
5548.325
.C2
E414
2003
c.2

IC

Modèles d'affaires électroniques

Cadre de réflexion stratégique à l'intention des petites et moyennes entreprises canadiennes



Une initiative du :

cefrio
votre lien avec l'avenir

En collaboration avec :

BANQUE NATIONALE

TELUS

CANARIE

Industry Canada / Industrie Canada

Patrimoine canadien / Canadian Heritage

Le CEFRIO

est un centre réseau qui regroupe plus de 140 membres universitaires, industriels et gouvernementaux dont la mission est de contribuer à l'amélioration de la performance des organisations par l'appropriation des technologies de l'information et de la communication (TIC). Situé à Québec et à Montréal le CEFRIO réalise, en partenariat, des activités de recherche et de veille stratégique qui touchent l'ensemble des secteurs de l'économie québécoise.

Ce document s'inscrit dans le cadre du projet « Nouveaux modèles d'affaires électroniques et développement des petites et moyennes entreprises (PME) », une initiative du CEFRIO menée avec la collaboration de la Banque Nationale du Canada, CANARIE, Industrie Canada, Patrimoine canadien et TELUS Québec. Le CEFRIO tient à souligner la contribution de ces organisations dans la réalisation de ce projet.

L'équipe de recherche du projet est formée de Louise Côté, professeur agrégée, HEC Montréal, Vincent Sabourin, professeur agrégé, Université du Québec à Montréal, et Michel Vézina, professeur titulaire, HEC Montréal. Les chercheurs sont également chercheurs associés au CEFRIO.

Pour tout renseignement concernant le projet, veuillez communiquer avec Josée Beaudoin, directrice du bureau de Montréal au CEFRIO et responsable du projet.

Juin 2003

cefrio
votre lien avec l'avenir

Bureau à Québec
900, boul. René-Lévesque Est, bureau 717
Québec (Québec) G1R 2B5 Canada
Téléphone : (418) 523-3746
Télécopieur : (418) 523-2329
Site Internet : www.cefrio.qc.ca

Bureau à Montréal
550, rue Sherbrooke Ouest, Tour Ouest
Bureau 350, Montréal (Québec) H3A 1B9 Canada
Téléphone : (514) 840-1245
Télécopieur : (514) 840-1275

Industry Canada
Library - Queen

JAN 1 6 2012

Industrie Canada
Bibliothèque - Queen

Table des matières

Table des matières 3

Le CEFRIO 4

Les auteurs 4

Préface 5

Sommaire exécutif 5

Introduction 5

Qu'est-ce qu'un modèle d'affaires électroniques ? 6

Dimensions stratégiques et classification des modèles d'affaires électroniques 6
- Les entreprises équilibrées 7
- Les entreprises diversifiées 7
- Les entreprises audacieuses 9
- Les entreprises ambitieuses 9

Six exemples de pratiques d'affaires gagnantes 10
- PRINT APPROACH : l'intégration de la chaîne de valeur 11
- COOPSCO : la consolidation d'un réseau 13
- CONCIERGE.COM : la valeur de la complémentarité 14
- WEBCOLLAGE : l'audace et l'innovation 15
- POLYSORT : l'avantage de l'intermédiation 17
- OMNEXUS : la diversification des solutions d'affaires 18

Perspectives pour le futur 18

Conclusion 19

Glossaire 20

Références et lectures recommandées 20

Les partenaires 21

Ressources en ligne 21

Annexe 1 : Principales solutions technologiques 22

Le CEFRIO

Centre de liaison et transfert fondé en 1987, le CEFRIO a pour mission de contribuer à l'augmentation de la performance des organisations au moyen de l'appropriation des TIC.

Sa raison d'être est la recherche-action, par trois moyens clés :
1) favoriser l'application des résultats de la recherche pertinente dans les organisations;
2) transférer les savoirs et les savoir-faire stratégiques les plus utiles;
3) diffuser l'information liée à notre domaine d'expertise.

Nous priorisons trois domaines de connaissances :
1) la compétitivité des entreprises par les technologies de l'information;
2) la transformation des services publics par les technologies de l'information;
3) la gestion des connaissances.

Ce document est issu d'un projet de recherche intitulé ***«Nouveaux modèles d'affaires électroniques et développement des PME»*** .

Les affaires électroniques offrent de nouvelles opportunités d'affaires pour les PME québécoises et canadiennes. Afin d'accélérer le virage aux affaires électroniques, le CEFRIO et ses partenaires mènent un projet visant à faciliter la prise de décision des chefs d'entreprise. Les différents modèles d'affaires sont mis en évidence, tenant compte des processus des entreprises, des caractéristiques sectorielles, des solutions technologiques, etc.

Ce ***Cadre de réflexion stratégique à l'intention des PME canadiennes*** vise à fournir un éclairage sur les différents modèles d'affaires électroniques, et est issu des travaux menés par l'équipe de recherche du projet. Le CEFRIO tient d'ailleurs à remercier tout spécialement les auteurs de ce document.

Le CEFRIO tient également à remercier la Banque Nationale du Canada, CANARIE, Industrie Canada, Patrimoine canadien et TELUS Québec pour leur soutien et leur implication dans la réalisation de ce projet.

Ce document résulte d'un partenariat entre plusieurs collaborateurs. Toutefois, les opinions émises dans le cadre de ce document présentent la position des auteurs.

Bonne lecture !

Josée Beaudoin
Directrice du bureau
de Montréal
CEFRIO

Les auteurs

Michel Vézina D.Sc., M.Sc., C.A. est professeur titulaire à HEC Montréal, chercheur associé au CEFRIO ainsi que directeur et rédacteur en chef de *Gestion, Revue Internationale de Gestion.*

Louise Côté Ph.D., MBA, C.A. est professeure agrégée à HEC Montréal et chercheure associée au CEFRIO.

Vincent Sabourin Ph.D., est professeur agrégé à l'Université du Québec à Montréal, chercheur associé au CEFRIO et responsable du Groupe de recherche en management stratégique à l'École des sciences de la gestion de l'UQÀM.

Marc Pellerin M.Sc., est professionnel de recherche à HEC Montréal.

Préface

Depuis la chute spectaculaire de l'indice Nasdaq en février 2000, le terme modèle d'affaires électroniques (MAÉ) a gagné en popularité entraînant du même coup une certaine banalisation du concept au point qu'il devient difficile de créer un consensus autour d'une définition commune.

Néanmoins, développer un modèle d'affaires électroniques original, équilibré et répondant aux besoins de l'entreprise et de ses partenaires d'affaires est une étape essentielle du développement des affaires électroniques au sein des PME canadiennes. Se lancer en affaires électroniques sans modèle d'affaires électroniques c'est comme se lancer en affaires sans plan d'affaires. Mais, qu'est-ce qu'un MAÉ ?

Pour les spécialistes en technologies de l'information, un MAÉ se traduit souvent en termes de solutions technologiques telles qu'un site Web, un portail ou une place d'affaires électroniques. Pour les visionnaires et autres spécialistes de la stratégie, le MAÉ devient le reflet de la stratégie à mettre en œuvre pour faire des affaires électroniques. Pour les gestionnaires ayant une formation plus financière, il s'agit généralement du plan d'affaires d'un projet de commerce électronique. La réalité est beaucoup plus complexe puisqu'un MAÉ regroupe et intègre toutes ces dimensions. En fait, *un MAÉ correspond aux solutions technologiques de type Web ou EDI mises en oeuvre pour supporter la stratégie d'affaires électroniques et les activités de la chaîne de valeur de l'entreprise incluant ses relations avec ses partenaires d'affaires de façon à créer de la valeur pour l'entreprise et ses clients.*

Une entreprise doit non seulement choisir les produits et services à acheter et vendre sur le Web, les marchés à courtiser, mais elle doit également déterminer la nature des relations électroniques avec ses partenaires d'affaires, choisir le degré d'intégration des activités de l'entreprise aux affaires électroniques, identifier les solutions technologiques et retenir la stratégie de déploiement la plus appropriée tout en s'associant aux bons partenaires d'affaires et en s'assurant de la viabilité de son projet d'affaires électroniques.

Cette tâche est complexe et quelquefois périlleuse. Toutefois, l'enjeu en vaut la chandelle et les PME canadiennes doivent continuer à avancer dans ce processus d'intégration des activités de leur entreprise en affaires électroniques. L'**objectif** de ce document est de montrer comment, en utilisant des MAÉ souvent très différents, les entreprises peuvent se positionner avantageusement dans le domaine des affaires électroniques. Par conséquent, *il s'adresse à toutes les PME canadiennes soucieuses d'assurer leur croissance et leur compétitivité par le biais des affaires électroniques.*

Sommaire exécutif

En se fondant sur les dimensions de l'innovation et de l'envergure stratégique, ce document permet d'identifier quatre catégories de firmes qui se distinguent par leur modèle d'affaires électroniques soit les entreprises équilibrées, diversifiées, audacieuses et ambitieuses. Les entreprises équilibrées utilisent essentiellement les affaires électroniques pour consolider leurs compétences de base. Les entreprises diversifiées cherchent, par le biais des affaires électroniques, à accroître leur envergure stratégique en termes de gamme de produits, territoires et clientèle. Les firmes audacieuses s'appuient sur l'innovation et leur expertise technique pour développer de nouvelles façons de faire des affaires sur l'Internet. Enfin, les firmes ambitieuses cherchent à dominer leur marché en imposant une norme technologique incontournable.

Malgré les différences pouvant exister entre ces quatre catégories d'entreprises, il est possible, pour chaque catégorie, d'identifier des entreprises qui ont réussi avec brio. Ce document présente six cas d'entreprises réparties dans les différentes catégories et opérant dans divers secteurs d'activités afin de démontrer qu'il n'y a pas de meilleure ou de moins bonne catégorie mais simplement qu'il existe différentes façons, toutes aussi valables les unes que les autres, de se lancer en affaires électroniques. Peu importe la catégorie où se situe votre entreprise, un modèle d'affaires électroniques bien conçu et adéquatement déployé peut offrir un potentiel extrêmement intéressant en termes de création de valeur tant pour l'entreprise que pour ses partenaires d'affaires.

Introduction

Depuis le milieu des années 1990, les pays industrialisés sont engagés dans une course sans précédent vers la conversion aux affaires électroniques. La débandade des titres boursiers dans le secteur des hautes technologies dans le courant de 2000-2001 et les échecs tout aussi nombreux que retentissants d'entreprises "point.com" (*dot-com*) rapportés dans la presse économique ont mis en évidence les risques financiers et stratégiques liés au virage technologique.

Si le nombre d'échecs d'entreprises qui se sont lancées dans les affaires électroniques est élevé, il demeure que plusieurs cas de succès existent et méritent d'être connus. En effet, dans le contexte de la "Nouvelle Économie", il devient important d'identifier les modèles d'affaires gagnants qui peuvent être source d'inspiration plus particulièrement dans les secteurs industriels sensibles aux impacts des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur les pratiques d'affaires.

C'est dans ce contexte que le CEFRIO a entrepris un important projet de recherche sur les modèles d'affaires électroniques performants.

À ce stade de la recherche, nous croyons utile de présenter un cadre conceptuel permettant de distinguer différents types de modèles d'affaires électroniques. Ce cadre établit un lien entre les orientations stratégiques de l'entreprise en matière d'affaires électroniques, et les solutions technologiques retenues. Afin de montrer comment les entreprises sont positionnées au sein de chacune des quatre catégories, nous décrivons six cas d'entreprises qui se sont illustrées par leur modèle d'affaires électroniques. Ces cas sont issus des secteurs de la plasturgie, de l'impression, de l'édition et du tourisme.

Qu'est-ce qu'un modèle d'affaires électroniques ?

Un modèle d'affaires électroniques (MAÉ) a pour fonction "d'opérationnaliser" la stratégie d'affaires électroniques de l'entreprise par le déploiement de solutions technologiques[1] permettant de créer de la valeur pour une entreprise et ses partenaires d'affaires. Un MAÉ se distingue de la stratégie d'affaires électroniques au même titre qu'un modèle d'affaires traditionnel se distingue de la stratégie d'affaires. Pour Simon (2000), *la stratégie d'affaires s'intéresse au comment concurrencer dans des marchés de produits (ou services).* La stratégie d'affaires identifie ainsi les moyens permettant à la firme de créer de la valeur pour ses clients et de se différencier de ses concurrents. En vertu de cette logique, nous pouvons énoncer que la ***stratégie d'affaires électroniques*** identifie ainsi les moyens permettant à une organisation de créer de la valeur pour ses clients et de se différencier de ses concurrents grâce au déploiement de solutions technologiques. Un **modèle d'affaires électroniques (MAÉ)** est l'articulation de la stratégie d'affaires électroniques. De façon plus spécifique, un MAÉ correspond aux solutions technologiques de type Web ou EDI mises en oeuvre pour supporter la stratégie d'affaires électroniques et les activités de la chaîne de valeur de l'entreprise incluant ses relations avec ses partenaires d'affaires de façon à créer de la valeur pour l'entreprise et ses clients.

Il en découle donc qu'un MAÉ implique des choix quant au type et au degré d'intégration des activités à l'intérieur de la firme, à la qualité et au format de l'interface client mais également, quant à la place de l'entreprise dans son réseau d'affaires (fournisseurs, partenaires, associations sectorielles etc.) et son positionnement dans la chaîne de valeur de l'industrie.

Dimensions stratégiques et classification des modèles d'affaires électroniques

Au cours des dernières années, la révolution Internet a donné lieu au développement de modèles d'affaires électroniques qui sont apparus tantôt comme des alternatives radicales, tantôt comme des solutions d'adaptation aux modèles d'affaires traditionnels.

Les entreprises ayant un modèle d'affaires électroniques révolutionnaire ont été créées soit de toutes pièces, soit ont su se "réinventer" en adoptant une nouvelle identité entrepreneuriale avec la mort de l'ancienne. Chose certaine, ces entreprises développent des solutions technologiques innovatrices et créatrices de valeur. Leurs intentions stratégiques visent soit à mettre sur le marché de nouvelles solutions technologiques et

[1] Pour une description des principales solutions technologiques voir l'annexe 1.

s'engager dans une croissance agressive à un rythme supérieur à la moyenne de leur secteur d'activités, soit à dominer le marché ou l'un de ses segments par l'imposition d'une norme technologique ou commerciale, voire les deux.

En revanche, les entreprises "traditionnelles" ("briques et mortier") qui se convertissent aux affaires électroniques ont un modèle d'affaires que l'on peut caractériser de "mixte" ou "adapté" ("clic et mortier"). En d'autres termes, soit ces entreprises ont adapté leur modèle d'affaires traditionnel en y intégrant des applications d'affaires électroniques, soit elles ont créé une unité d'affaires électroniques indépendante mais remplissant les mêmes fonctions dans le même segment de marché occupé par leur unité d'affaires traditionnelle.

Le développement d'un MAÉ et son "instrumentalisation" à travers une solution technologique sont également déterminés par l'***envergure stratégique*** de l'entreprise. Cette envergure stratégique fait référence aux potentialités de l'entreprise (métier, savoir-faire, ressources disponibles, leadership des dirigeants, la force du produit, etc.) et aux perspectives de croissance sur un marché donné. En effet, cette envergure sera ***réduite*** si l'entreprise décide de limiter ses activités à un seul produit ou segment de marché. Elle sera ***étendue*** si l'entreprise poursuit, à l'aide des affaires électroniques, une stratégie de diversification de marchés et de contrôle de la distribution et/ou de l'approvisionnement ou encore si l'entreprise impose une norme technologique. L'envergure stratégique est donc grandement déterminée par les perspectives de croissance et par la capacité de l'entreprise à s'engager dans une stratégie de diversification et de contrôle de ses marchés.

Ainsi, pour caractériser un MAÉ, il est fondamental de tenir compte de l'envergure stratégique de l'entreprise et du caractère innovateur ou non des pratiques d'affaires de celle-ci. Si l'on considère ces deux dimensions, il est alors possible de dégager quatre groupes d'entreprises auxquels peuvent être associées des compétences de base, des finalités stratégiques et des solutions technologiques particulières (schéma 1, p. 8).

Nous utilisons ici des métaphores que nous croyons appropriées pour illustrer la nature des "comportements" stratégiques ou *idiosyncrasies* des entreprises. À chaque quadrant correspond une perspective à laquelle certaines hypothèses ou prémisses sont proposées. Le schéma 2 présente les solutions technologiques généralement associées à chaque perspective.

Les entreprises équilibrées

Ce premier quadrant regroupe les entreprises dites équilibrées. Ce sont des firmes traditionnelles dont la conversion aux affaires électroniques se fait de façon prudente. Les entreprises de ce groupe ont des modèles d'affaires misant sur une spécialisation ou une diversification circonscrite en capitalisant sur les compétences et sur le métier de l'entreprise (créneau entrepreneurial ou fonction productive dans son secteur) pour faire face à la concurrence des affaires électroniques. C'est le cas, par exemple des escompteurs comme Dell ou Schwab dont les pratiques d'affaires électroniques ne rentrent pas en conflit avec le modèle d'affaires traditionnel dans la mesure où le métier d'entreprise demeure le même.

De plus, les entreprises équilibrées considèrent les affaires électroniques comme un levier économique leur permettant de renforcer leur position stratégique. Ces entreprises mettent l'accent sur le contrôle, l'intégration et la visibilité. En termes de performance, elles cherchent à maintenir ou accroître les marges bénéficiaires brutes confortables ainsi qu'à maintenir ou accroître la valeur perçue des produits et services tout en améliorant l'efficience et l'efficacité des processus d'affaires. Dans ce contexte, elles ont tendance à privilégier les solutions technologiques suivantes : systèmes intégrés de gestion, site Web promotionnel ou transactionnel et outils de navigation pour la recherche de produits et services.

SCHÉMA 1 – Classification de modèles d'affaires électroniques

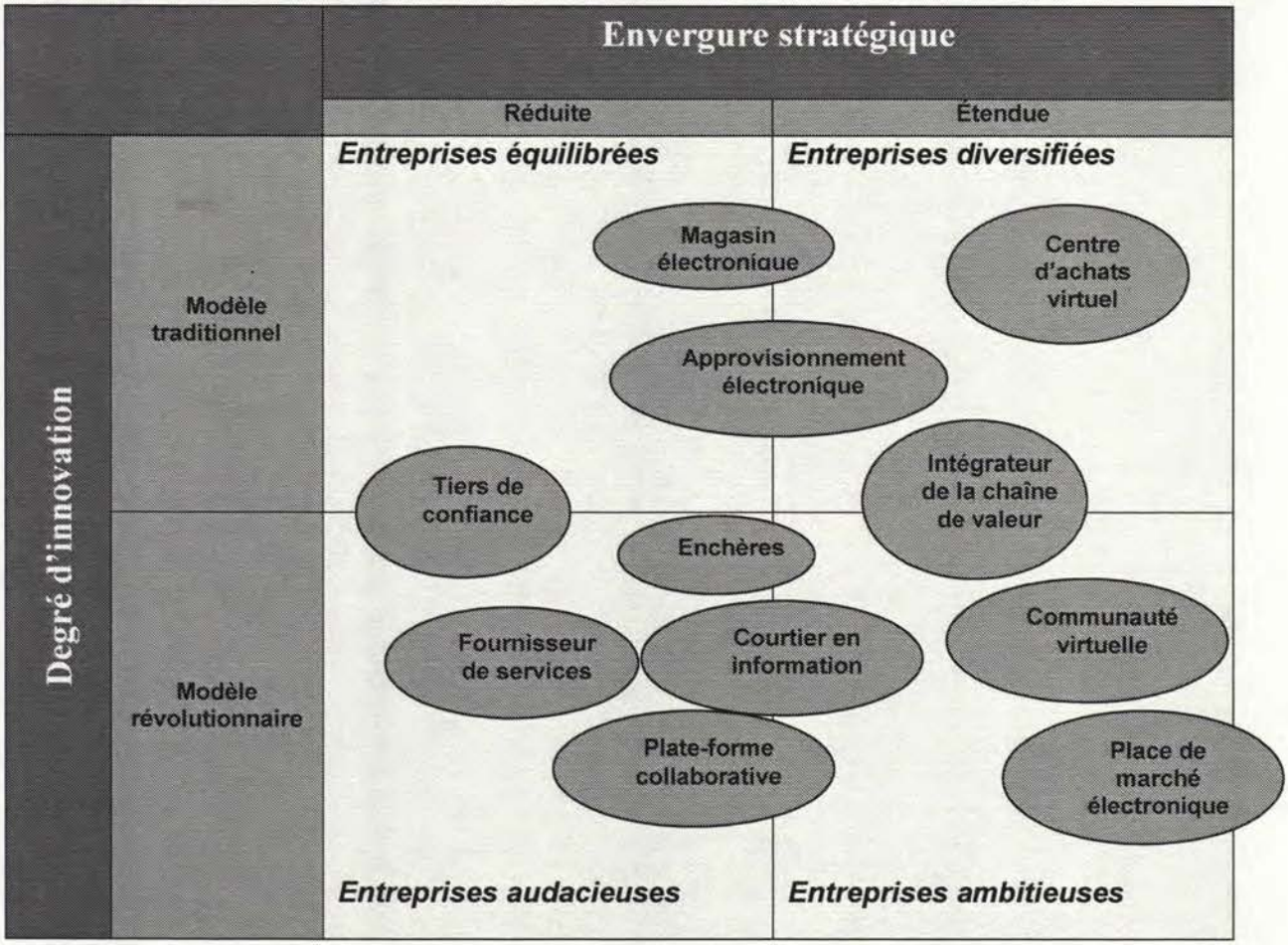
		Envergure stratégique	
		Réduite	Étendue
Degré d'innovation	Modèle traditionnel	***Entreprises équilibrées*** **Compétences de base :** Contrôle, intégration et visibilité **Finalité stratégique :** Renforcer les compétences de base de la firme en concentrant ses activités dans un seul produit-marché **Solutions technologiques :** Systèmes intégrés de gestion, site *Web* promotionnel ou transactionnel, outils de navigation pour la recherche de produits et services, magasin virtuel	***Entreprises diversifiées*** **Compétences de base :** Contrôle de la distribution et de l'approvisionnement **Finalité stratégique :** Bénéficier des possibilités de croissance du marché par une diversification et un contrôle de la distribution et de l'approvisionnement **Solutions technologiques :** Développement de centres d'achats virtuels, intégration de la chaîne de valeur par le biais de partenariats privilégiés
	Modèle révolutionnaire	***Entreprises audacieuses*** **Compétences de base :** Expertise technologique et spécialisation **Finalité stratégique :** Développer de nouveaux algorithmes innovateurs et poursuivre un taux de croissance supérieur à celui du marché **Solutions technologiques :** Portails collaboratifs, encans, engins de recherche sophistiqués	***Entreprises ambitieuses*** **Compétences de base :** Gestion de partenariats et des parts de marché **Finalité stratégique :** Dominer le marché ou un segment par l'imposition d'une norme technologique et commerciale **Solutions technologiques :** Places de marché électroniques horizontales, verticales et communautés virtuelles

Soulignons cependant que les entreprises équilibrées ont de la difficulté à se prémunir contre les risques associés aux changements technologiques radicaux susceptibles de remettre en question leurs compétences stratégiques. Les investissements technologiques non directement liés à leur métier comportent des risques élevés surtout lorsque ces entreprises ne maîtrisent pas les aspects techniques de la technologie. Les rendements générés par ces investissements sont alors insuffisants, voire négatifs. Les décisions relatives aux technologies pour fins d'affaires électroniques peuvent même devenir suicidaires pour ce type d'entreprise.

Les entreprises diversifiées

On retrouve dans ce groupe les entreprises pour lesquelles la conversion aux affaires électroniques vise le positionnement externe mesuré par la croissance et la diversification des activités. Les MAÉ de ces entreprises nous apparaissent particulièrement utiles dans les secteurs où les marchés sont déjà structurés. En effet, les modèles développés tiennent compte des règles de concurrence en place et des possibilités de croissance encourageant ainsi la diversification des activités de l'entreprise. Par ailleurs, des règles de concurrence similaires, s'appliquant à la fois aux affaires électroniques et aux marchés traditionnels, facilitent la gestion des entreprises diversifiées.

SCHÉMA 2 – Solutions technologiques et classification des modèles d'affaires électroniques



Note : L'annexe 1 présente les définitions associées à chaque type de solution technologique.

Les entreprises de ce groupe sont toutefois moins bien préparées à œuvrer dans les marchés en phase d'émergence où les règles du jeu sont encore en définition. C'est le cas de nombreux secteurs d'activités émergents en affaires électroniques dont les modèles d'affaires sont au stade de l'expérimentation. De plus, la diversification en affaires électroniques peut occasionner chez ces entreprises d'importants conflits au niveau du métier, de la distribution et de l'approvisionnement requérant des habiletés de gestion.

Les entreprises diversifiées à succès savent saisir toutefois les opportunités de croissance et de diversification. Elles tendent à mettre l'accent sur le contrôle de la distribution et de l'approvisionnement. Plus spécifiquement, elles cherchent à se diversifier dans les marchés électroniques prometteurs, à poursuivre l'intégration verticale (fournisseurs et distributeurs) de façon électronique, à développer la diversification horizontale en augmentant la rentabilité et le rendement moyen de l'entreprise grâce à la croissance des ventes et à la réalisation d'économies d'échelle. Ces entreprises retiennent les solutions technologiques de type "magasin virtuel", "centre d'achats virtuel" ou encore celles propices à l'intégration de la chaîne de valeur par le biais de partenariats privilégiés.

Les entreprises audacieuses

Les entreprises que l'on qualifie d'audacieuses ont un MAÉ innovateur mais toujours centré sur leurs compétences stratégiques fondamentales. Leur envergure stratégique est réduite bien qu'elles visent à poursuivre une croissance agressive supérieure à celle du marché.

Les entreprises audacieuses optent pour des modèles d'affaires électroniques expérimentaux et innovateurs dont la pérennité n'a toutefois pas encore été démontrée. Le taux de mortalité des point-com (*dot-com*) est là pour en témoigner.

Ces entreprises audacieuses émergentes sont souvent les "start-ups" devenues le symbole de la "Nouvelle Économie". De par leur nature, les modèles d'affaires électroniques de ces entreprises sont novateurs. Ils ne s'appuient pas ainsi sur des pratiques d'affaires largement répandues comme c'est le cas pour les entreprises traditionnelles oeuvrant dans un environnement de marché stable. Les solutions technologiques de ces entreprises reposent sur une grande utilisation du Web et font relativement peu référence aux activités traditionnelles de l'entreprise (lorsque de telles activités existent au sein de la firme).

Ces entreprises déploient en général des solutions technologiques complexes comme les portails collaboratifs, les encans virtuels et les engins de recherche sophistiqués.

Les entreprises ambitieuses

Le quatrième groupe est composé d'entreprises dont le MAÉ est également innovateur tout en étant centré sur la diversification et la croissance des activités de l'entreprise.

La finalité stratégique sous-tendant l'opérationnalisation des modèles d'affaires électroniques de ce groupe d'entreprises consiste à dominer le marché ou un segment de celui-ci par l'imposition d'une norme technologique ou d'une pratique commerciale, et à contrôler de façon systémique une filière électronique. Pour les entreprises dont la stratégie repose sur ces modèles d'affaires, le "verrouillage" du marché à l'aide de coûts de transfert élevés, notamment par la mise en place de normes technologiques, est une manœuvre fondamentale. Pour ce faire, les entreprises ambitieuses tentent de structurer le marché à l'aide de portails (places de marché électroniques). Les nouvelles venues dans un secteur d'activités créent des portails indépendants et neutres alors que les joueurs déjà bien établis participent à des places de marché en s'associant bien souvent à leurs concurrents. Quoi qu'il en soit, les entreprises ambitieuses investissent généralement de façon importante dans leurs infrastructures technologiques.

En effet, la mise en œuvre de ces modèles d'affaires nécessite l'établissement de normes technologiques requérant des investissements majeurs dont les délais de récupération sont souvent plus longs que prévus et les coûts de sortie substantiels. À titre d'exemple, les résultats décevants de AOL montrent que la mise en place d'un tel modèle d'affaires implique des investissements importants et entraîne également une entrée plus tardive dans le marché que ne le font les entreprises centrées sur leurs compétences stratégiques.

Puisque les entreprises ambitieuses cherchent avant tout à structurer et contrôler un réseau d'alliances électroniques externes, le volume de transactions devient une mesure particulièrement importante pour celles-ci. Elles sont souvent prêtes à tolérer une faible marge bénéficiaire afin d'atteindre un grand volume de transactions et de mettre en place une politique de discrimination par les prix. Ainsi, les entreprises ambitieuses doivent suivre de près l'évolution de leur part de marché tout en rentabilisant à moyen terme leurs coûts irrécupérables (*sunk costs*). Pour ce faire, elles doivent maximiser l'utilisation de la norme technologique et commerciale qu'elles proposent.

Dans ce contexte, les solutions technologiques généralement privilégiées par les entreprises ambitieuses sont les places de marché électroniques horizontales et verticales ainsi que les communautés virtuelles.

Six exemples de pratiques d'affaires gagnantes

De plus en plus d'entreprises aux configurations aussi variées que complexes proposent des solutions technologiques sans cesse originales et conviviales à leurs clients, fournisseurs et partenaires. Afin d'illustrer cette réalité, six exemples d'entreprises ayant démontré

un leadership et un savoir-faire sont décrits plus bas. Le schéma 3 positionne les six entreprises selon le cadre d'analyse proposé dans ce document.

PRINT APPROACH : l'intégration de la chaîne de valeur

Print Approach est une entreprise familiale australienne spécialisée dans l'impression commerciale. En 2001, trente ans après avoir débuté ses activités, l'entreprise a décidé de se convertir aux affaires électroniques en misant sur le potentiel de marché à l'intérieur de sa niche commerciale et sur ses compétences.

Orientée vers le développement de ses compétences de base, sa stratégie d'affaires électroniques tourne autour de son partenariat avec Business Print Australia, un courtier spécialisé en impartition et gestion de projet de travaux d'impression ce qui leur donne une plus grande envergure stratégique. C'est une **entreprise équilibrée** qui désire ainsi offrir en ligne une gamme de services tels que graphisme, pré-impression, impression, finition, entreposage et livraison. Les deux entreprises sont branchées en réseau privé (*virtual private network*) ce qui permet un partage des informations en temps réel. En effet, la clientèle qui passe par Business Print Australia a accès à des options de visualisation et d'édition des travaux commandés. Toute modification est ainsi transmise automatiquement à Print Approach avant la production finale.

Pour les fournisseurs et les clients de l'entreprise, la mise en œuvre du MAÉ a pour particularité de faciliter une intégration fonctionnelle au niveau de la chaîne d'approvisionnement en plus de procurer une meilleure visibilité du processus d'exécution des commandes. Cette intégration implique un partage stratégique d'informations afin de favoriser une planification synchronisée et une meilleure coordination des tâches entre les partenaires d'affaires. De plus, l'usage du portail permet de gérer en ligne les demandes d'estimation de travaux (cotations), les commandes et le routage de l'information dans le réseau avec une plus grande vélocité.

Sur le plan financier, la mise en place de solutions technologiques en 2001 a nécessité des investissements avoisinant les 135 000 dollars (australiens) et a généré près de 500 000 dollars de revenus nets alors que le revenu d'exploitation a été de plus de 183 000 dollars. Bien que l'entreprise ait bénéficié d'une assistance de 35 000 dollars du gouvernement australien, une partie appréciable de ces gains est attribuable, selon l'entreprise, à la performance plus grande de ses employés en termes d'économies de temps et de réduction d'erreurs sur le plan administratif. Une réorganisation du travail a permis de réassigner le personnel sur des activités plus profitables. Ainsi, les tâches qui, traditionnellement, étaient programmées en vue de réagir aux demandes de la clientèle ont été converties en activités génératrices de revenus comme le service après vente et la recherche de nouveaux clients.

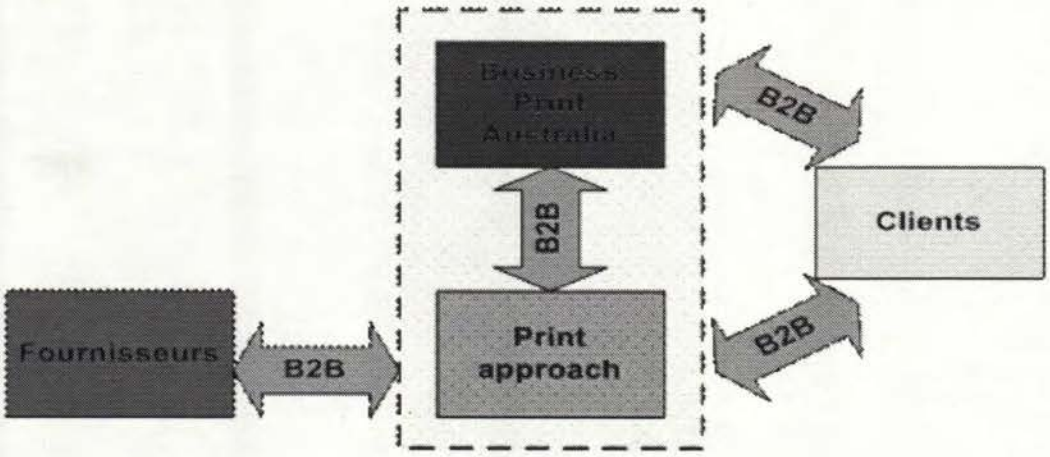
Pour le futur, l'entreprise envisage étendre son espace stratégique en occupant le marché interne des différents départements et ministères du gouvernement australien. Pour ce faire, elle envisage de proposer des solutions technologiques permettant une plus grande capacité de réponse grâce à la mise en service d'une connexion Web qui donnerait accès aux fonctionnaires à l'interface de service de Print Approach via leur poste de travail.

SCHÉMA 3 – Exemples de modèles d'affaires électroniques

		Envergure stratégique	
		Réduite	**Étendue**
Degré d'innovation	**Modèle traditionnel**	***Entreprises équilibrées*** **PRINT APPROACH** www.printapproach.com.au Site Web promotionnel et transactionnel pour le secteur de l'impression **COOPSCO** www.coopsco.com Site Web/Portail Promotionnel et transactionnel pour le secteur de l'édition	***Entreprises diversifiées*** **CONCIERGE.COM** (Condé Nast) www.concierge.com Centre d'achats virtuel pour secteur du tourisme
	Modèle révolutionnaire	***Entreprises audacieuses*** **WEBCOLLAGE** www.webcollage.com Technologie de syndication de contenu et d'application de services Web pour le secteur de l'édition	***Entreprises ambitieuses*** **POLYSORT** www.polysort.com Portail/intermédiaire de marché pour le secteur de la plasturgie **OMNEXUS** www.omnexus.com Intégrateur de la chaîne de valeur pour le secteur de la plasturgie

En conclusion, Print Approach est une entreprise qui a su mettre en place un modèle d'affaires électroniques profitable au niveau de la consolidation de sa position auprès de ses clients et partenaires d'affaires, mais également au niveau financier. Enfin, en vertu du cadre descriptif présenté plus haut, le MAÉ de Print Approach s'apparente à celui des entreprises équilibrées ayant réussi leur "virage électronique" et dont l'expertise technologique est en développement. En effet, la valeur stratégique de cette expertise sera déterminante dans les orientations stratégiques futures et dans les décisions concernant le déploiement de solutions technologiques. Le schéma 4 présente les liens d'affaires particuliers existant entre Print Approach et ses partenaires.

SCHÉMA 4 – Les liens d'affaires entre Print Approach et ses partenaires



COOPSCO : la consolidation d'un réseau

Fondée en 1944, Coopsco est la bannière commerciale de la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire (FCQMS) regroupant une soixantaine de coopératives dans quelque 78 établissements d'enseignement secondaire, collégial et universitaire; elle rejoint une clientèle potentielle de près de 300 000 étudiants. En vertu de sa mission dérivée des principes de gouvernance des regroupements coopératifs, Coopsco offre un ensemble de services incluant du soutien à la gestion, d'éducation coopérative, d'information, d'assurance et de regroupement d'achats et ententes commerciales. De plus, en tant que composante stratégique de la structure coopérative, Coopsco a conclu des ententes commerciales avec des fournisseurs qui permettent aux coopératives membres de bénéficier de remises et de conditions commerciales avantageuses.

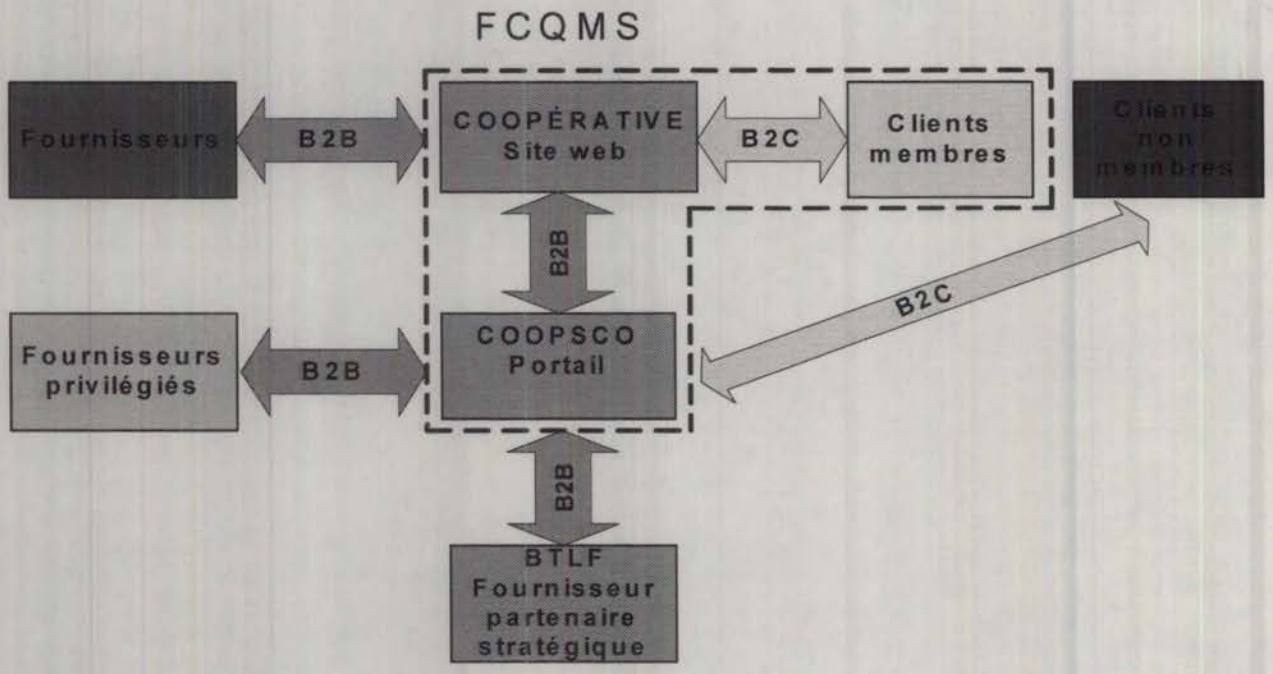
Sur le plan des affaires électroniques, les étudiants, professeurs et le grand public peuvent utiliser le portail de Coopsco et effectuer des achats sur les sites des coopératives membres listées. Les coopératives membres quant à elles peuvent utiliser leur privilège d'accès à l'Intranet et effectuer diverses requêtes d'informations notamment sur la Banque de titres de langue française (BTLF). BTLF est une société de gestion qui donne accès aux membres et abonnés sur Internet à plus de 85% des livres de langue française distribués au Canada et à plus de 600 nouveautés référencées par semaine. BTLF permet aux librairies (et bibliothèques) d'interroger et de télécharger des données bibliographiques et commerciales en plus de permettre l'accès à des répertoires et des hyperliens utiles à l'intérieur de la base de données et vers d'autres sites Web. Ce service devient un outil fort pratique pour une librairie ou une bibliothèque qui auparavant devait procéder "manuellement" auprès de chacun de ses fournisseurs pour identifier les titres et les commander, ce qui nécessitait excessivement de temps et de ressources. L'économie de temps et de ressources peut se traduire en milliers de dollars par année pour une seule coopérative en milieu scolaire dont le principal métier est, faut-il le rappeler, celui de libraire. Grâce au lien permettant l'accès à la banque de données de BTLF, Coopsco simplifie grandement le processus de gestion de sa base de données de titres et ses membres coopératifs peuvent alors se concentrer sur leurs compétences de base. Ce modèle d'**entreprise équilibrée** est un exemple concret de l'avantage opérationnel que procure une solution technologique.

Selon le cadre d'analyse proposé, Coopsco a une envergure stratégique réduite au sein d'une structure coopérative traditionnelle où chaque coopérative membre jouit de son autonomie. Dans ce contexte, Coopsco demeure une entité essentielle et stratégique pour ses membres qui, grâce au déploiement de

solutions technologiques en réseau, agit comme levier permettant aux coopératives de renforcer leurs compétences dans leurs principaux créneaux d'affaires.

Sur le plan concurrentiel, Coopsco évolue dans un marché déjà structuré, mais grâce aux affaires électroniques, peut pénétrer plus amplement son marché par un contrôle de la distribution et de l'approvisionnement. Ses projets d'affaires électroniques ouvriront probablement la voie à une plus grande intégration de la chaîne de valeur du réseau tout en élargissant la chaîne d'affaires électroniques grâce à des partenariats stratégiques comme c'est le cas avec BTLF. Le schéma 5 présente le réseau d'affaires électroniques de Coopsco.

SCHÉMA 5 – Les liens d'affaires entre Coopsco et ses partenaires



FCQMS: Fédération des coopératives en milieu scolaire

CONCIERGE.COM : la valeur de la complémentarité

Concierge.com est l'exemple même d'un concept d'affaires électroniques développé directement sur la base du créneau d'une entreprise classique "briques et mortier" dont les compétences de base sont reconnues. Lancé en août 1999, Concierge.com a décidé de migrer vers un modèle **d'entreprise diversifiée** en développant une formule du style «centre d'achats électroniques du voyage» spécialisé en information sur les produits et services dans le domaine du voyage/tourisme en s'associant à Condé Nast Traveler, division de Condé Nast. Cette dernière est une pionnière de l'édition aux États-Unis et est maintenant la propriété d'Advance Publications Inc., le deuxième plus grand groupe américain de l'édition après Time Warner.

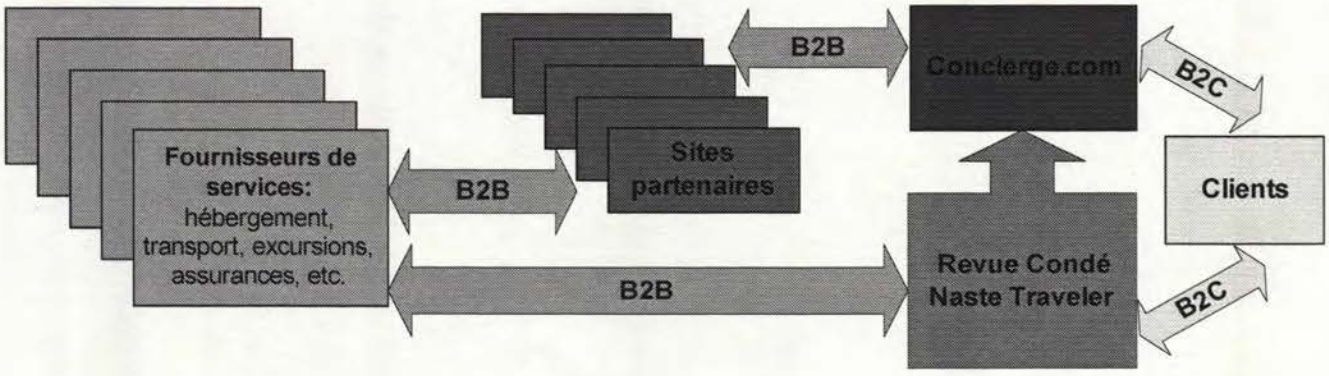
Concierge.com est la ressource en ligne pour le voyageur sophistiqué qui désire planifier et préparer son voyage. Sur le site, on retrouve le contenu informationnel de certaines publications de Condé Nast telles que Condé Nast Traveler Gold List, Spa Poll, Hot List, Ski Poll de même que ses guides de voyages comme Insider Guides. On y trouve également des références et informations livrées par des experts (documents textes et images) permettant d'avoir une idée sur plus de 15 000 sites d'hébergement, de restauration

et de divertissement. Les internautes peuvent accéder au site via Travelog, une communauté virtuelle où l'on peut partager des récits de vacances avec d'autres, lire, éditer et diffuser des récits de voyages et albums photos personnalisés. Il sera bientôt possible d'y effectuer des achats en ligne et de profiter d'une nouvelle gamme de services pour les voyageurs d'affaires.

Grâce à ses partenariats avec : WCities, Orbitz, ICruise, eBags, AutoEurope, etc, Concierge.com donne accès virtuellement à toutes les informations utiles pour un voyageur en plus de lui permettre de procéder à des réservations de divers services sur un choix de centaines de destinations à travers le monde. De plus, Concierge.com annonce des spéciaux et rabais sur certains voyages, diffuse des nouvelles et des bulletins d'information, met à la disposition des visiteurs des convertisseurs de devises, des rapports météo, des cartes interactives, etc. Enfin, Concierge.com fait des sondages auprès d'experts sur les goûts et intérêts des voyageurs, ce qui fait de ce site un outil d'information et un instrument marketing convivial.

L'intérêt d'un tel site aux yeux de la clientèle tient au fait qu'il réduit considérablement le temps de recherche associé à la préparation d'un voyage. De plus, Concierge.com intègre le contenu de ses publications spécialisées sur le Web, et ce, dans un cadre dynamique et transactionnel. Du point de vue de Condé Nast, Concierge.com est un outil marketing complémentaire à ses autres produits traditionnels (publications) ce qui exerce une rétention de sa clientèle déjà fidèle à ses publications. Il s'insère donc comme un maillon utile dans la chaîne de continuité entre l'acte de lecture de la revue de voyage (Condé Nast Traveler) et la "consommation" du voyage en tant que telle. Du point de vue des partenaires et des acteurs du secteur du tourisme, à l'exception peut-être des agences de voyage, il offre une vitrine marketing de choix étant donné son envergure stratégique. Condé Nast grâce à Concierge.com est à mi-chemin entre **l'entreprise traditionnelle** et **l'entreprise diversifiée** mais le déplacement vers une plus grande diversification demeure prudent à l'image peut-être de son entrée tardive dans l'univers Web. Le schéma 6 présente les liens d'affaires en termes d'échange d'informations au sein de Concierge.com.

SCHÉMA 6 – Les liens d'affaires entre Concierge.com et ses partenaires



WEBCOLLAGE : l'audace et l'innovation

WebCollage est une entreprise américaine innovatrice du secteur de l'édition. Composée d'une quarantaine d'employés, WebCollage a débuté en 2000 le développement d'une série de produits basés sur la technologie des services Web (*Web services)* interactifs. Cette technologie permet aux entreprises d'agencer des processus d'affaires interactifs complets en les partageant avec des partenaires. Grâce à son produit vedette *Syndicator*, l'entreprise vise trois types de clientèle : (1) les entreprises qui possèdent des applications Web et les rendent accessibles à travers leurs partenaires

d'affaires, (2) les entreprises qui hébergent des applications de services Web et les intègrent sur leur site Web (exemple : portails corporatifs) et (3) les autres clientèles corporatives ou non qui interagissent avec les fournisseurs des services Web.

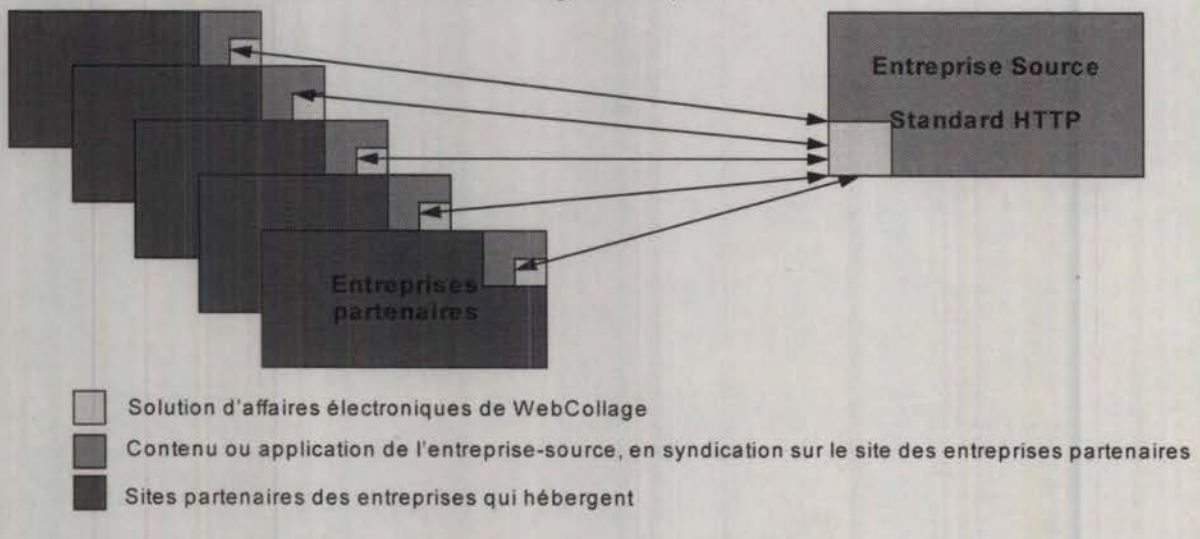
La particularité de cette solution technologique est de rendre possible le partage des informations et d'exécuter des applications diverses sur le site Web/portail d'un partenaire d'affaires. Cet outil de *syndication de contenu* sur Internet est particulièrement utile pour une entreprise qui cherche à rejoindre un public cible ou une clientèle dans le contexte propre au site où le message ou programme est affiché. Concrètement, la syndication de contenu signifie que le contenu numérique informationnel provient de sources externes, et est prêt à être intégré dans un site Web qui est commun à différents sites après distribution à travers un réseau d'abonnés. Cette technologie permet l'intégration des contenus et aussi des applications interactives dynamiques partout où ils sont affichés à partir d'un endroit central, ce qui permet le contrôle et les mises à jour en temps réel à partir de la source. L'avantage réside dans le fait que l'entreprise qui produit le contenu syndicationnel garde ainsi le contrôle de son image de marque.

L'intérêt de cette technologie prend tout son sens dans un contexte où les échanges électroniques sont de plus en plus interactifs et s'effectuent en réseau. En effet, les solutions technologiques de WebCollage viennent révolutionner les pratiques d'affaires dans de très nombreux secteurs où l'information dynamique et l'interactivité sont porteuses d'avantages comparatifs donc de valeurs ajoutées.

Même si le concept de syndication de contenu n'est pas révolutionnaire en tant que tel, les solutions technologiques développées dans un environnement Internet par cette firme constituent des innovations importantes et seront appelées à occuper une place de plus en plus grande dans les affaires électroniques dans des secteurs comme celui de l'édition.

Bien que l'entreprise ait une envergure stratégique limitée en termes de produit, elle garde une position de leadership dans sa niche de marché en misant sur des compétences stratégiques et opérationnelles solides et en maintenant des partenariats avec les joueurs importants du secteur. WebCollage est un exemple d'entreprise innovatrice qui offre un concept de plate-forme collaborative. Elle peut être classée dans la catégorie des **entreprises audacieuses.** Son produit est basé sur de nouveaux algorithmes performants. Le schéma 7 illustre le lien unissant des entreprises de l'édition, incluant WebCollage, via le service de syndication de contenu.

SCHÉMA 7 – Les liens d'affaires entre WebCollage et ses partenaires



POLYSORT : l'avantage de l'intermédiation

Fondée en 1995, Polysort est un regroupement privé d'achats pour les transformateurs de résines plastiques ayant des installations dans la zone couvrant huit États du Centre et du Nord-Ouest des États-Unis. Opérée par une dizaine de personnes, cette entreprise fait figure de référence aux États-Unis à titre d'intermédiaire indépendant offrant des solutions d'achats en ligne pour les transformateurs de résines. Ce service d'intermédiation est particulièrement avantageux, plus particulièrement pour les petites et moyennes entreprises transformatrices, puisque la demande agrégée permet la négociation de prix d'achat intéressants auprès des fournisseurs de résines.

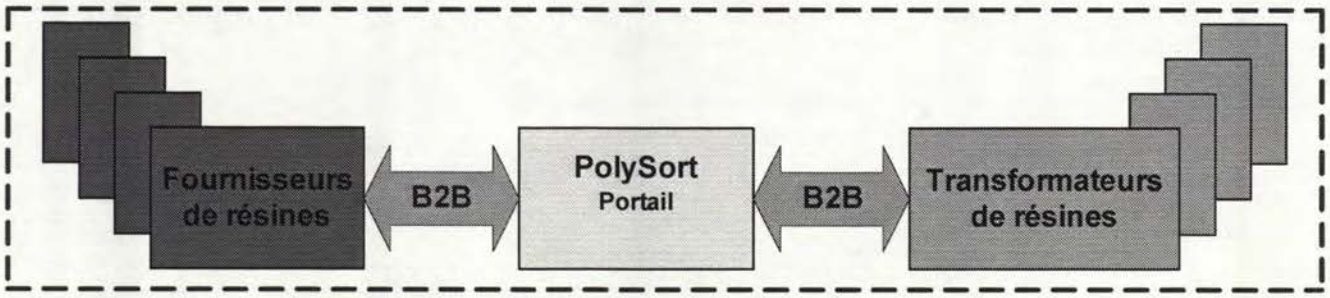
L'entreprise offre également d'autres services tels que la possibilité de participer à des enchères fermées, des groupes de discussion, des programmes de soutien marketing, en plus de fournir des informations sur l'industrie, sans compter l'accès aux outils de recherche en ligne. Plus qu'un portail d'information avec 3 000 membres inscrits et 35 000 visites par mois, ce site sert d'intermédiaire de transactions, privilégié, efficace et efficient.

En tant que place de marché électronique, Polysort met à contribution les fonctionnalités de "son portail horizontal" capable d'offrir des solutions d'affaires innovantes, neutres, personnalisées, sécuritaires et dans des délais d'exécution courts. Le modèle d'affaires électroniques de Polysort est typique des **entreprises ambitieuses** telles que décrites dans le cadre descriptif présenté dans le schéma 1 et pour lesquelles les enjeux reliés au contrôle du réseau d'affaires et à la croissance du volume de transactions sont importants. En effet, Polysort compte étendre ses activités à d'autres États américains dans le futur, voire se diversifier sur des produits et services connexes.

En jalonnant de son succès ce secteur industriel, Polysort sera vraisemblablement en mesure d'accroître son envergure stratégique avec la possibilité d'élargir sa base de clientèle (plus de fournisseurs et transformateurs) et de services (fonctionnalités plus grandes et complexes des solutions technologiques). Le schéma 8 présente les liens d'affaires particuliers existant entre les entités.

SCHÉMA 8 – Les liens d'affaires entre PolySort et ses partenaires

Solution technologique déterminée du point de vue de la demande



Solution technologique de type traditionnel

OMNEXUS : la diversification des solutions d'affaires

Omnexus a été fondée en 2000 par plusieurs grands joueurs du secteur de la plasturgie (incluant Bayer, Dow, BASF et Ticona) afin de faciliter le processus de vente-achat en résines provenant de 20 fournisseurs majeurs, et d'agir comme source d'information de pointe sur l'industrie. Omnexus déploie trois types de solutions technologiques. La première consiste à fournir une passerelle électronique multifonctionnelle, facilitant le contact entre les fournisseurs de résines (et autres produits connexes) et les acheteurs. Pour ce faire, elle opère une plate-forme ("*Omnexus Global Transaction Platform*") directement reliée aux fournisseurs créant ainsi une interface où il est possible pour la clientèle de sélectionner les produits désirés et d'y placer des commandes.
Deuxièmement, elle offre à ses clients plusieurs solutions technologiques permettant de relier, par le biais d'un lien Web sécurisé, les acheteurs aux fournisseurs avec des applications spécialisées qui permettent de gérer dans des temps records la commande d'un produit, sa facturation, son paiement et sa livraison. Cette approche d'affaires "B2B" permet à l'acheteur d'avoir une connexion au système de gestion et d'information de son fournisseur, ce qui élimine l'intermédiation "manuelle" et rend plus efficiente et efficace le processus d'approvisionnement.

Enfin, de sa position d'intermédiaire, l'entreprise offre également des solutions marketing électroniques facilitant la recherche et la diffusion d'informations (nouvelles sur l'industrie, répertoires en ligne, informations sur les produits et entreprises, utilitaires de recherche, etc.) dans le but de favoriser les occasions d'affaires. Fort de plus de 22 000 professionnels membres à travers le monde, le portail d'Omnexus est un puissant levier marketing dont l'envergure de marché est mondiale comme en témoignent les quelques 250 000 visites par année sur le site Web de l'entreprise.

Cette entreprise évolue dans un secteur où le marché est stable et caractérisé par une majorité d'entreprises "traditionnelles" c'est-à-dire spécialisées dans un seul produit/marché. Bien qu'elle desserve surtout des entreprises "équilibrées" elle est, en vertu de notre classification, une entreprise ambitieuse. En effet, son MAÉ lui permet d'occuper une place grandissante dans la chaîne d'approvisionnement en se diversifiant dans le développement de solutions technologiques de support transactionnel et de marketing électronique. Son MAÉ est développé selon une perspective de fournisseurs et non selon une perspective d'acheteurs (voir cas Polysort qui précède). Quoi qu'il en soit, le MAÉ d'Omnexus enrichit les possibilités de la chaîne d'affaires électroniques tout en ayant un impact sur la consolidation des liens d'affaires (*lock in*). Le schéma 9 présente les liens d'affaires particuliers existant entre les entités selon les solutions technologiques offertes par Omnexus.

Perspectives pour le futur

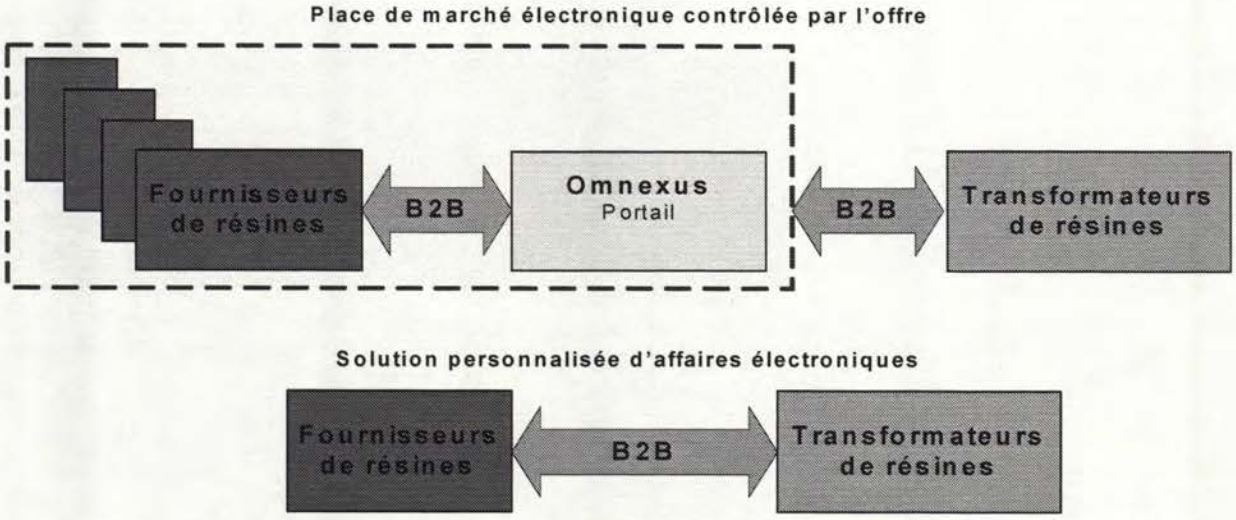
Le cadre descriptif présenté dans ce document permet d'envisager les diverses opportunités d'affaires électroniques au sein d'un secteur d'activités. Il permet donc aux décideurs de se positionner par rapport aux différentes options ce qui en fait une référence utile pour qualifier d'éventuelles décisions stratégiques.

Notre classification des modèles d'affaires électroniques demeure illustrative et ne permet pas de stigmatiser une entreprise dans un groupe puisque la portée stratégique d'un MAÉ peut fort bien s'étendre sur plus d'une dimension. Par ailleurs, il n'est pas exclu qu'une entreprise change d'orientation stratégique ou fasse volte-face, surtout si elle s'aventure en terrain "inconnu" et incertain. Il n'en demeure pas moins que ce cadre donne une idée des phénomènes propres à la réalité des affaires électroniques. On peut observer, par exemple, que plus les entreprises se diversifient et déploient des solutions technologiques évoluées, plus la tendance à l'intégration verticale ou horizontale est observée.

Les cas présentés montrent qu'il existe des opportunités d'affaires électroniques intéressantes au sein de chaque perspective. Les solutions technologiques remplissent à la base des fonctions d'information et de promotion, mais l'avenir est aux applications Web permettant des transactions et l'intégration du réseau d'affaires. Peu importe le caractère perfectible de la technologie, lorsqu'il est question d'affaires

électroniques, les entreprises qui auront été en mesure d'aligner leur modèle d'affaires électroniques avec leur stratégie d'affaires électroniques en utilisant les technologies appropriées auront de meilleures chances de survie. Cet alignement est tout aussi important avec les partenaires d'affaires qui font partie du réseau d'affaires électroniques (*stakeholders*). Enfin, autant la technologie que la cohérence stratégique sont des aspects importants de l'équation du succès en affaires électroniques. Il demeure toutefois utile de rappeler que les entreprises qui s'aventurent dans les affaires électroniques n'auront de succès que si elles répondent aux besoins réels de leur clientèle au lieu de leur imposer des solutions technologiques.

SCHÉMA 9 – Les liens d'affaires entre Omnexus et ses partenaires



Conclusion

Ce document s'est intéressé aux pratiques d'affaires électroniques et à leur valeur stratégique. Il s'adresse à tous les gestionnaires de PME canadiennes qui cherchent à mieux comprendre la structure des modèles d'affaires électroniques et qui désirent avoir un aperçu de leur potentiel de création de valeur.

Après avoir introduit le concept de modèle d'affaires électroniques (MAÉ), nous avons présenté un cadre descriptif des différentes dimensions stratégiques qui nous a permis de proposer une classification des entreprises utilisant les affaires électroniques.

Pour illustrer la pertinence du cadre d'analyse proposé, nous avons décrit six cas réels d'entreprises dont le modèle d'affaires électroniques correspond à l'une ou l'autre des dimensions stratégiques présentées.

L'objectif de notre démarche visait également à démontrer que les modèles d'affaires électroniques viables ont une valeur stratégique et qu'ils ont des effets intégrateurs au niveau de la chaîne de valeur de l'entreprise ainsi qu'au niveau du réseau de ses partenaires d'affaires.

Bien qu'il existe d'autres initiatives originales et intéressantes en affaires électroniques non décrites dans ce document, plusieurs opportunités restent à exploiter. Il est donc important pour les gestionnaires de PME de se questionner et de réfléchir à la façon dont ils peuvent utiliser les affaires électroniques pour créer de la valeur pour leur entreprise et leurs partenaires d'affaires.

Nous pensons que les entreprises qui auront du succès seront celles qui auront un MAÉ caractérisé par des fonctionnalités transactionnelles évoluées et flexibles, adaptées aux besoins des utilisateurs, des clients comme à ceux des partenaires d'affaires. Cette

prévision n'en demeure pas moins intuitive, aussi croyons-nous que la valeur de notre propos est d'avoir formulé un cadre original permettant de caractériser les différents modèles d'affaires électroniques et d'avoir donné des mots à une réalité qui suscite autant d'intérêt que d'écarts de compréhension.

Glossaire

Affaires électroniques entre entreprises et consommateurs (B2C) : Transactions effectuées sur Internet entre entreprises et consommateurs.

Affaires électroniques interentreprises (B2B) : Transactions interentreprises effectuées sur Internet.

Modèle d'affaires électroniques (MAÉ) : Correspond aux solutions technologiques de type Web ou EDI mises en oeuvre pour supporter la stratégie d'affaires électroniques et les activités de la chaîne de valeur de l'entreprise incluant ses relations avec ses partenaires d'affaires de façon à créer de la valeur pour l'entreprise et ses clients.

Portail : Site destiné à supporter les échanges ou les transactions commerciales en ligne entre des fabricants, des fournisseurs et des clients, permettant d'améliorer le commerce électronique interentreprises et l'approvisionnement par Internet et de favoriser la collaboration entre différents partenaires commerciaux.

Réseau privé (*virtual private network*) : Réseau de communication privé qui permet à des partenaires d'échanger électroniquement des documents d'affaires. EDI (*Electronic Data Interchange*) est la pratique fréquemment utilisée par ces réseaux à valeur ajoutée (RVA) (*value-added networks* ou VANs).

Références et lectures recommandées

Allaire Y. et Firsirotu M.E., (1993), *L'entreprise stratégique : Penser la stratégie*, Boucherville : Gaétan Morin Éditeur, 620 pages.

Amit, R. et Zott, C. (2001), «Value creation in E-Business», *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 493-520.

Applegate, L.M (2000), *Overview of Business Models*, HBS Publishing, 18 pages.

Baumgartner, T., Kajüter, H. et Van, A. (2001), «A seller's guide to B2B markets», *The McKinsey Quarterly*, n° 2, On-line tactics.

Berryman, K., Harrington, L.F., Layton-Rodin, D. et Rerolle, V. (1998), «Electronic Commerce: Emerging Strategy», *The McKinsey Quarterly*, n° 1, p. 129-136.

Chesbrough, H. et Rosenbloom, R. S. (2002), «*The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies*», Industrial and Corporate Change, vol. 11, n° 3, p. 529-555.

Donada, C. (2002), «Modèles d'affaires électroniques et distributeurs automobiles : une approche par la chaîne de valeur», Gestion, *Revue Internationale de Gestion*, Hors série, p. 46-54.

Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A.et Pigneur Y. (2002), «E-Business model design, classification, and measurements», *Thunderbird International Business Review*, vol. 44, n° 1, p. 5-23.

Dutta, S. et Segev, A. (1999), «Business transformation on the Internet». *European Management Journal*, vol. 17, n° 5, p. 466-476.

Evans, P. et Wurster,T. S. (2000), *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Harvard Business School Press, Boston M.A., 261 pages.

Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, (Boston), 331 pages.

Hansen, M. A., Mathews, B. A.., Mosconi, P. A.. et Sankaran V. (2001), «A buyer's guide to B2B Markets», *The McKinsey Quarterly*, n° 2, On-line tactics.

Lucas, H.C. (2002), *Strategies for electronic commerce and the Internet*, Cambridge (USA), MIT Press, 265 pages.

Mahadevan, B. (2000), «Business models for Internet-based E-Commerce», *California Management Review*, vol. 42, n° 4, p. 56- 69.

Maître, B.et Aladjidi, G. (1999), *Les business models de la nouvelle économie*, Paris, Dunod, 233 pages.

Martel., L. et Vézina, M. (2000), *La CyberPME et la gestion du risque*, Ordre des CGA, Série performance financière, Édition Guérin (Montréal), juin, 235 pages.

Nollet, J., Boutaleb, L. et Tchokogué, A. (2002), «Les enjeux stratégiques de l'approvisionnement électronique», *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, Hors série, p. 55-62.

Porter, M.E. (2001), «Strategy and the Internet», *Harvard Business Review*, March, p. 63-78.

Rayport, J. F. et Sviokla, J. (1996), «Exploiting the virtual value chain, *The McKinsey Quarterly*, n° 1, p. 21-36.

Sabourin, V. et Vézina, M. (2002), «Modèle d'affaires électroniques et création de la valeur économique : un cadre d'analyse» *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, Hors série, p. 12-22.

Shapiro, C. et Varian, HR. (1999), *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press: Boston MA, 352 pages.

Simon, R., (1999), *Performance Measurement & Control systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall (New Jersey), 345 pages.

Tapscott, D. (2001), «Rethinking strategy in a new networked world», *Strategy Business Issue*, vol. 24, p. 1-8.

Timmers, P. (1998), «Business models for electronics markets», Note de recherche # 98-21, www. Commerce. Net.

Venkatraman, N. et Henderson, J.C. (1998), «Real strategies for virtual organizing», *Sloan Management Review*, vol. 40 (Fall), p. 33-48.

Webb, J. et Gille, C. (2001), «Reversing the value chain», *Journal of Business Strategy*, vol. 22, n° 2, p. 13-17.

Ressources en ligne

Centre francophone en informatisation des organisations (CEFRIO)
La référence en matière d'appropriation des technologies de l'information.
http://www.cefrio.qc.ca
Visitez le portail, PMEQuébeclic, le portail québécois des affaires électroniques.
http://www.pmequebeclic.com

Ebiz.facile : Recherche et statistiques
Portail d'affaires électroniques du Canada. Ce site regroupe l'information dont vous avez besoin supporter le processus décisionnel en affaires électroniques
http://strategis.gc.ca/ebizfacile

SourceCAN
Portail d'affaires unique qui fournit aux entreprises les occasions et les outils nécessaires pour mener des affaires sur le WEB.
http://sourcecan.ca

L'initiative canadienne pour le commerce électronique
Un partenariat bénévole dirigé par le secteur privé qui vise à faire progresser les réussites du Canada en matière de commerce électronique
http://www.icce.ca

STRATEGIS : Le site canadien des entreprises et des consommateurs
Guides de STRATEGIS : Utilisation du commerce électronique
http://strategis.ic.gc.ca/sc_x/frndoc/using_ecom.html

Les partenaires

cefrio
votre lien avec l'avenir

BANQUE NATIONALE

TELUS

Industry Canada / Industrie Canada

CANARIE

Patrimoine canadien / Canadian Heritage

Annexe 1 : Principales solutions technologiques

Solutions technologiques	Caractéristiques	Exemples d'entreprises
Magasin électronique (*e-shop*)	Informations, vente et distribution des produits et des services de l'entreprise (évolue également dans les marchés traditionnels)	Archambault, Renaud Bray
Approvisionnement électronique (*E-Procurement*)	Site où des vendeurs peuvent vendre à de gros acheteurs	Jal, Air Canada, Jobboom, Commerce électronique Banque nationale (www.ecombnc.ca)
Enchères électroniques (*E-Auction*)	Site d'enchères électroniques	Fastparts.com, E-Bay
Centre d'achats virtuel (*E-Mall*)	Plusieurs vendeurs sous un même site	Desjardins (ruedesachats.com)
Place de marché électronique (*Third Party Marketplace*)	Support transactionnel pour les vendeurs	Fedex E-commerce builder
Communauté virtuelle (*Virtual Communities*)	Favorise la communication entre les membres d'une même communauté	Amazon, Notarius, community.web
Fournisseur de services (*Value Chain Service Provider*)	Support à la chaîne de valeur (logistique, paiements)	Banques, FedEx, Poste Canada
Intégrateur de la chaîne de valeur (*Value Chain Integrator*)	Créer de la valeur en intégrant les éléments de la chaîne de valeur	Marshall.net, Partners.net, Dell Computer
Plate-forme collaborative (*Collaboration Platform*)	Fournit des outils et des informations pour la collaboration entre les entreprises (par ex. : la conception en collaboration)	portal.etsi.org, www.nuxeo.com, www.webwisdom.com
Courtier en information (*Information Broker*)	Collecte et analyse des informations disponibles (Ex. services de consultation)	Toile du Québec, Sympatico, Yahoo finance, McKinsey & Co., AberdeenGroup, cedrom-sni
Tiers de confiance (*Trust Service Provider*)	Organisme agréé certifiant l'authenticité des transactions effectuées par Internet	www.belsign.be, Mirapay

Traduit et adapté de : Timmers (1998)

LKC
HF5548.325 .C2 E414 2003
c.2
Modeles d'affaires
electroniques : cadre de
reflexion strategique a
l'intention des petites et

DATE DUE
DATE DE RETOUR

CARR McLEAN 38-296

INDUSTRY CANADA / INDUSTRIE CANADA
200002

cefrio
votre lien avec l'avenir

La référence en matière d'appropriation des technologies de l'information

900, boul. René-Lévesque Est, bureau 717, Québec (Québec) G1R 2B5 • CANADA • Téléphone : (418) 523-3746 • Télécopieur : (418) 523-2329
550, rue Sherbrooke Ouest, Tour Ouest, bureau 350, Montréal (Québec) H3A 1B9 • CANADA • Téléphone : (514) 840-1245 • Télécopieur : (514) 840-1275
www.cefrio.qc.ca