

 Industrie Canada / Industry Canada
PRODUITS FORESTIERS, DE MÉTAL ET DE CONSTRUCTION


[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte de site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#)

Passer à ➔ [Menu principal](#)
 ➔ [Information d'affaires par secteur](#)
 ➔ [Page d'accueil des produits forestiers, de métal et de construction](#)

Recherche dans Strategis

Auteur : Industrie Canada—Direction générale d

forestiers, de métal et de construction

Date de diffusion : 2000-05-09

Dofasco : une étude de cas en cybercommerce

[Contexte](#) | [Stratégie](#) | [Initiatives de cybercommerce](#) | [Investissements et cible des démarches](#) | [Avantages](#) | [Défis](#) | [Conclusions](#)

Contexte

Dofasco Inc. est une entreprise nord-américaine intégrée de sidérurgie comptant parmi sa clientèle des industries aussi diversifiées que celles de l'automobile, de la construction, de l'énergie, de la fabrication, des tuyaux, des appareils ménagers, des conteneurs et de la distribution de l'acier. En cernant les changements que permet le cybercommerce en tant que catalyseur de transformations permanentes dans un milieu concurrentiel, Dofasco a rapidement saisi l'occasion de progresser sur de nombreux fronts en commerce électronique.

Stratégie

La stratégie organisationnelle de Dofasco consiste à demeurer un meneur dans l'industrie mondiale en pleine transformation de la sidérurgie. Pour continuer à mener sur le marché, elle doit innover et prendre de l'expansion sur les créneaux nouveaux comme le commerce électronique. Un élément de la vision générale de Dofasco est de ne pas être simplement un fabricant de produits sidérurgiques. Parmi les initiatives stratégiques en cybercommerce de l'entreprise, signalons sa participation au réseau Advanced Network eXchange (ANX) appelé aussi l'Automotive Network eXchange et son intérêt financier dans le e-STEEL, un marché électronique de l'industrie sidérurgique.

Initiatives de cybercommerce

Les réalisations en cybercommerce de Dofasco rejoignent la vision de la société qui vise à être beaucoup plus qu'un fabricant d'acier. La technologie de l'information continuera à être un poste d'investissement stratégique à Dofasco. Par exemple :

- La vitesse d'application des solutions en technologie de l'information (TI) et des changements constants doit augmenter considérablement tandis que l'entreprise s'emploie à créer diverses relations d'affaires et coentreprises
- - Le fait que 6 500 des 7 000 employés de Dofasco utilisent le courriel, que la direction considère comme un investissement dans l'agilité et la communication interne de l'information, est un bon baromètre de l'assimilation générale de la technologie
- La TI doit être souple et pouvoir appuyer de nouveaux paradigmes commerciaux
- - Les stratégies de détermination des prix, qui appuient actuellement le prix au poids, pourraient par exemple devoir appuyer la détermination des prix à la pièce
- Il faut disposer de procédés ou de technologies commerciaux reposant sur la TI convenables pour favoriser des rapports parfaitement intégrés entre client et fournisseur dans toute la chaîne d'approvisionnement

Ses initiatives de commerce électronique obligent Dofasco à jouer un rôle actif dans ANX et dans e-STEEL.

Le réseau Advanced Network eXchange^{md}, appelé aussi l'Automotive Network eXchange®, remplace les réseaux non standard complexes dont l'entreprise a hérités. ANX est commercialisé activement en dehors de l'industrie automobile et fournit aux partenaires commerciaux, dans plusieurs secteurs industriels, un réseau mondial sûr et fiable d'infrastructure de TI basé sur les technologies Internet standard. Le réseau ANX a été lancé en 1995 par l'Automotive Industry Action Group (AIAG) et est en service depuis un an. Il facilite la restructuration des chaînes d'approvisionnement en raccordant les

e-STEEL met à la disposition de l'industrie sidérurgique une L. de commerce en ligne sûre et neutre, en plus d'être une source d'information à jour pour l'industrie. Les fournisseurs utilisent e-STEEL pour étendre la portée de leurs démarches marketing, accroître leur clientèle et réduire leurs frais d'opérations. Le réseau aide les acheteurs à augmenter le nombre de leurs fournisseurs, à trouver de meilleurs prix et à réduire leurs coûts d'achat.

Dofasco a également entrepris un certain nombre d'autres initiatives et activités liées au cybercommerce :

- 1 Réorganisation de l'infrastructure de l'échange de données informatisé (EDI) pour gérer plus efficacement un volume croissant d'EDI traditionnels.
- 2 Lancement de mécanismes de soutien de l'accès en libre-service à l'information basé sur un fureteur, notamment pour connaître l'état d'une commande sur Internet et au moyen de l'ANX. Cela permettra d'accélérer l'apprentissage des moyens d'utilisation des technologies Internet pour améliorer le service à la clientèle.
- 3 Acquisition de renseignements et de vues supplémentaires sur le rôle courant des divers moyens technologiques comme les réseaux à valeur ajoutée (RVA), Internet, l'ANX. Le niveau de service varie en fonction de chaque moyen.

Investissements et cible des démarches

Une solution de cybercommerce peut entraîner des coûts dans nombre de domaines. Dofasco a beaucoup investi dans le matériel, le développement général et l'entretien, sans compter le temps et les dépenses associés aux fonctions et tâches nouvelles exigées des employés. L'entreprise s'est aussi employée à discuter avec ses clients et fournisseurs pour bien comprendre leurs besoins et connaître leurs vues afin de pouvoir répondre à leurs exigences.

Dofasco a cerné quatre étapes nécessaires pour améliorer la valeur commerciale des capacités du cybercommerce. Son défi consiste à maximiser leur valeur commerciale en procédant comme suit :

- 1 Utiliser l'échange de données informatisé (EDI) qui fait le lien entre les procédés commerciaux.
 - D'après l'initiative pilote de montage (Manufacturing Assembly Pilot - MAP) de l'AIAG (Automotive Industry Action Group), cela peut produire pendant toute la chaîne d'approvisionnement des gains de 71 \$/voiture. Compte tenu de la faible marge bénéficiaire associée à une voiture ordinaire, cela pourrait augmenter les marges des constructeurs de matériel.
- 2 Utiliser les fonctions du Web pour mettre le cybercommerce à la disposition des petites et grandes entreprises.
 - Dofasco donne l'exemple de Sears, qui utilise l'EDI basé sur le Web pour les petits fournisseurs.
- 3 Utiliser un extranet robuste et sûr, comme l'ANX, pour consolider les relations commerciales en favorisant l'expansion des services et de la collaboration à valeur ajoutée critiques pour l'entreprise.
 - a État des commandes, règlement des réclamations et conception interactive de produits.
 - b Dofasco mentionne par exemple 3M selon laquelle le cybercommerce est le principal moteur de l'amélioration des procédés. Bien que 3M ne fasse pas de vente électronique directe de produits, ses fonctions sur le Web aident les clients à trouver rapidement réponse à leurs questions. Cela libère également les membres du personnel de soutien à la clientèle de 3M qui, plutôt que de s'occuper de répondre à des questions courantes, peuvent se consacrer à des activités à valeur ajoutée.
- 4 Créer des marchés électroniques réunissant acheteurs et vendeurs.
 - www.eSTEEL.com – un nouvel intermédiaire pour les acheteurs et vendeurs d'acier.

Avantages

Les avantages que Dofasco s'attend de retirer de ses initiatives de cybercommerce comme ANX sont les suivants :

- 1 baisse des coûts d'exploitation;
- 2 accélération des cycles économiques, principalement grâce au déploiement rapide de nouvelles applications s'ajoutant à une infrastructure commune à l'échelle de l'industrie;
- 3 amélioration de la qualité des communications.
- 4 ANX a permis de mettre en place une technologie de qualité industrielle qui améliore la sécurité, le rendement et la fiabilité de l'infrastructure. ANX est directement responsable de la performance du réseau.

Les résultats et avantages que la solution ANX a procurés jusqu'à maintenant à Dofasco incluent les suivants :

1. baisse du nombre d'erreurs résultant des améliorations de la productivité;
2. accélération et amélioration de la fiabilité de l'échange d'information;
3. baisse des coûts d'exploitation totaux de l'EDI d'environ 25 p. 100 résultant de l'application d'un droit forfaitaire plutôt que du modèle du coût par opération.

Défis

Comme pour toute initiative qui touche un si grand nombre de domaines, Dofasco a rencontré des obstacles. L'intégration des procédés commerciaux, de la vision et de la technologie a posé des défis intéressants. La transformation constante des exigences de la clientèle s'est aussi répercutée sur ces initiatives. D'après Dofasco : Les clients apprécient notre disposition à adopter ces concepts nouveaux et l'aide que nous leur fournissons pour réduire leurs coûts.

L'expérience de Dofasco met en lumière certains aspects clés d'une solution de cybercommerce :

- Il est important de revitaliser les processus commerciaux de la chaîne d'approvisionnement. Ces procédés doivent être examinés aussi rigoureusement que les procédés internes parce qu'ils peuvent rapporter davantage.
- Pour obtenir le maximum d'avantages, il faut combiner les procédés commerciaux nouveaux ou révisés et déployer une technologie nouvelle. Cela signifie que les sociétés qui adoptent des solutions de cybercommerce devront vraisemblablement modifier leur manière habituelle de faire des affaires et investir dans la technologie pour maximiser les avantages.
- Il faut s'employer à normaliser autant que possible les communications électroniques.
- Les sociétés doivent constamment innover et être prêtes à prendre des risques pour améliorer le rendement de la chaîne d'approvisionnement.

Conclusions

En fin de compte, à la fin de l'an 2000, Dofasco sera en mesure d'offrir à sa clientèle un service supérieur en tirant parti du cybercommerce pour répondre aux besoins de cette dernière.

Les activités de cybercommerce décrites ci-dessus touchent presque toutes les composantes de la chaîne de valeur de Dofasco. En plus d'améliorer l'efficacité des activités commerciales actuelles, elles permettent d'offrir des services et produits nouveaux. Cela aura des répercussions sur tous les éléments : les communications internes et externes, les opérations internes, les achats, le marketing et la promotion, la logistique (y compris la facturation) et les ventes.

En plus de modifier les activités commerciales existantes, Dofasco voudrait mettre ses clients et fournisseurs au défi de cerner des occasions nouvelles et de trouver avec elle des solutions qui amélioreront l'industrie.

Les réussites à Dofasco peuvent être attribuées en grande partie à un parrainage vigoureux par les cadres et à l'engagement ferme des services d'exploitation et de technologie. La réussite des initiatives est aussi le fruit d'une compréhension générale des attentes et possibilités associées à une solution de commerce électronique.

1. Le commerce électronique est simplement un outil qui appuie la façon dont Dofasco travaille avec ses clients et se livre à ses activités.
2. Le commerce électronique n'est ni une stratégie ni un but en lui-même. Dofasco le considère simplement comme une composante de sa stratégie, qui inclut trois caractéristiques :
 - a. préserver l'importance des communications face-à-face;
 - b. offrir un service à la clientèle accordant la primauté aux décisions du client;
 - c. compléter les méthodes en place en saisissant les occasions qu'offre le cybercommerce d'améliorer le service que Dofasco offre à sa clientèle.

Depuis de nombreuses années déjà, Dofasco soutient la concurrence sur le marché international. Son leadership dans le domaine du cybercommerce est un autre exemple de sa capacité à s'adapter à l'évolution du milieu. Grâce au leadership solide de ses cadres et son engagement à accroître la valeur fournie à sa clientèle, Dofasco est entrée de plain-pied dans l'ère nouvelle du monde des affaires. Les nouvelles solutions du cybercommerce offrent d'innombrables occasions aux sociétés disposées à agir.

[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada

