



LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Y a-t-il un modèle québécois ?



Jean-Paul Lafrance
Pierre Brouillard



Presses de l'Université du Québec

LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Y a-t-il un modèle québécois ?

Les relations publiques dans une société en mouvance – 2^e édition

Danielle Maisonneuve, Jean-François Lamarche et Yves St-Amand

1999, ISBN 2-7605-1054-9, 468 pages

PRIX DU LIVRE D'AFFAIRES 1999 PRICEWATERHOUSECOOPERS

La guerre mondiale de l'information

Antoine Char

1999, ISBN 2-7605-1029-8, 168 pages

Communications en temps de crise – 2^e édition

Sous la direction de Danielle Maisonneuve,

Catherine Saouter et Antoine Char

1999, ISBN 2-7605-1028-X, 410 pages

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450

Sainte-Foy (Québec) G1V 2M2

Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096

Courriel : puq@puq.quebec.ca • Internet : www.puq.quebec.ca

Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE

DIFFUSION DE L'ÉDITION QUÉBÉCOISE

30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France

Téléphone : 33 1 43 54 49 02

Télécopieur : 33 1 43 54 39 15

SUISSE

SERVIDIS SA

5, rue des Chaudronniers, CH-1211 Genève 3, Suisse

Téléphone : 022 960 95 25

Télécopieur : 022 776 35 27



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Y a-t-il un modèle québécois ?

**Jean-Paul Lafrance
Pierre Brouillard**

2002



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Sainte-Foy (Québec) Canada G1V 2M2

Données de catalogage avant publication (Canada)

Lafrance, Jean-Paul

Le commerce électronique : y a-t-il un modèle québécois ?

(Communication)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1154-5

1. Commerce électronique – Québec (Province). 2. Marketing sur Internet – Québec (Province). 3. Sites Web – Développement – Québec (Province). 4. Webmestres – Québec (Province) – Entretiens. I. Brouillard, Pierre, 1951- . II. Titre. III. Collection : Communication (Presses de l'Université du Québec).

HF5548.325.C3L33 2002

658.8'00285'4678

C2002-940361-8

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

Révision linguistique : LE GRAPHE INC.

Composition typographique : CARACTÉRA PRODUCTION GRAPHIQUE INC.

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2002 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2002 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 2^e trimestre 2002

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

La fin des années 1990 a été marquée par l'exaltation de la nouvelle économie, dont l'un des fers de lance était le commerce électronique. La promotion de celui-ci par les innovateurs, consultants et politiques de tout bord était marquée par un triple imaginaire.

Du côté de l'utilisateur, un modèle de diffusion par contagion où l'internaute achète en ligne dès qu'il trouve une offre correspondant à ses pratiques de consommation. Un corollaire en était l'attente d'un développement rapide et exponentiel du marché, censé passer d'un usage confidentiel à un marché de masse en quelques mois, quelques années au plus.

Du côté de l'offre, l'idée de réseaux informationnels fluides et transparents, permettant de numériser et de rendre instantanées et quasi gratuites toutes les transactions immatérielles. Une conséquence en était de profondes réintermédiations des filières. Les positions clés étaient alors jugées accessibles principalement aux firmes centrées sur les technologies de l'information : d'où l'engouement pour les jeunes pousses Internet, jugées seules capables d'exploiter le potentiel de cette économie informationnelle, par opposition à des acteurs traditionnels considérés comme pachydermiques, et dont tout le savoir-faire en matière de construction et de gestion des marchés grand public était ainsi balayé du revers de la main.

Du côté de l'investissement, un enthousiasme spéculatif fondé sur l'espérance de ces nouveaux marchés de masse, enthousiasme qui paraissait sans limites, et surtout décorrélé des bilans comptables immédiats (et catastrophiques). D'où une urgence compétitive stimulant le discours sur l'importance d'être le premier pour rafler à la fois la manne financière et la position dominante sur ces marchés supposés explosifs.

L'écart de ce modèle avec les réalités économiques et sociales a été dramatisé par le brutal dégonflement de la bulle spéculative de la nouvelle économie. L'imaginaire de la nouvelle économie s'est avéré illusion, et il a fallu revenir à la réalité.

Quelle est donc cette réalité? Elle est aujourd'hui faite d'acteurs de l'offre qui travaillent patiemment à rendre le commerce électronique rentable à leur échelle, dans leur contexte. Elle est faite d'usages qui se développent, linéairement et certainement pas exponentiellement, et d'une manière corrélée et contrainte par l'ensemble des pratiques de consommation individuelle. Et du côté de la recherche, on peut noter un manque assez criant d'études de terrain capables de rendre compte de l'apprentissage patient, pragmatique et dépouillé de tout romantisme qui caractérise l'enjeu actuel de la construction des marchés en ligne.

C'est tout le mérite du travail présenté dans cet ouvrage que de contribuer à remplir cette lacune. Celui-ci apporte, dans le contexte québécois, une mise en perspective des pratiques, des initiatives et des contraintes caractérisant le travail des acteurs qui cherchent à mettre au point une offre en ligne dans des conditions susceptibles de laisser entrevoir des perspectives de rentabilité. Il prend soin de considérer non seulement les dirigeants, mais aussi les webmestres et les responsables marketing, et, surtout, il descend au niveau des magasins, des entrepôts où s'articulent les problèmes délicats et cruciaux de la logistique et de la relation client. Enfin, en travaillant en parallèle sur plusieurs types de produits et services offerts en ligne et en permettant de ce fait une comparaison des filières et des intermédiations électroniques en fonction de la matérialité et de l'immatérialité des biens et services concernés, il constitue une première étape pour saisir de manière globale la manière dont le commerce électronique fait travailler les rouages et les routines de l'univers du commerce en général.

Christian Licoppe

Directeur du Laboratoire de sciences humaines

France Télécom R&D

Le commerce électronique peut sembler être un mythe pour certains et une révolution du commerce pour d'autres. Il est donc important de démystifier le phénomène. Le commerce électronique suit les mêmes principes que le lancement de tout nouveau produit : il faut offrir à ses clients le bon produit. C'est donc après une analyse détaillée que nous pouvons avoir le succès escompté dans cette migration vers le commerce électronique.

C'est d'ailleurs la particularité de ce livre : il dresse un portrait réaliste de cette tendance en faisant une recherche en profondeur de sites de commerce électronique pour aider à prendre le virage. On apprend de nos erreurs et de nos bons coups, c'est ce que l'équipe de recherche tente de nous démontrer dans les pages qui suivent.

Cette recherche analyse de façon systématique les principales industries qui proposent leurs produits et services sur la toile et, pour chacune d'elles, en décrit la structure et les transformations qu'elles subissent. Par la suite, des exemples ciblés d'acteurs de l'industrie sont décrits un à un. L'étude compare aussi les différentes habitudes d'achat entre les mondes réel et virtuel.

Bell Canada voit l'importance de mieux comprendre l'impact du commerce électronique sur les organisations et de fournir des exemples concrets d'entreprises qui ont pris le virage du cybercommerce. C'est à travers son potentiel didactique pour les petites et moyennes entreprises que les gestionnaires pourront mieux comprendre les changements dans leurs industries et saisir les transformations nécessaires pour devenir des entreprises électroniques.

Alan Bernardi

Directeur général, Innovations technologiques
Bell Canada

Préfaces	VII
Liste des figures et tableaux	XIX

INTRODUCTION

Permettez-nous de vous annoncer	
« la disparition » d'Internet !	3
L'informatisation et la mise en réseau de la société	3
Où trouve-t-on du commerce électronique ?	4
La méthodologie	7

CHAPITRE 1

<i>Commerce et consommation</i>	11
1.1. Internet serait-il le point de départ d'une nouvelle révolution commerciale ?	12
1.2. Typologie du commerce et de la consommation	14
1.2.1. Le centre commercial : île urbaine de la postmodernité	14
1.2.2. L'avènement des grands magasins, lieux de communication sociale	16
1.2.3. Les paquebots de la consommation	18
1.2.4. La « grande distribution »	18
1.3. Distribuer à vaste échelle	20
1.3.1. Le fordisme en crise	20
1.3.2. Diagnostic d'une crise	22
1.3.2.1. La polarité s'inverse	22
1.3.2.2. La consommation symbolique ..	23
1.3.2.3. L'acte de consommer se personnalise	24
1.3.2.4. Le consommateur accède au statut de professionnel	25
1.3.3. La révolution du commerce électronique	25
1.4. Les leçons de l'expérience	26
1.4.1. La popularité croissante d'Internet	26
1.4.2. Le succès du numérisable	26
1.4.3. La captation d'audience	28
1.4.4. La logistique : d'amont en aval	29
1.4.5. La prestation individualisée	33
1.4.6. Désintermédiation et automatisation	34
1.4.7. L'effet de marque	35

CHAPITRE 2

Les services financiers	37
2.1. Du numéraire à la numérisation	38
2.2. Trois études de cas	40
2.2.1. Banque.com	40
2.2.2. AssurancesDirect.com	43
2.2.3. Courtier.com	46
2.3. Processus de restructuration	48
2.3.1. La phase initiale	48
2.3.2. Renouveler les ressources	49
2.3.3. Faire connaître son site	52
2.4. Le commerce électronique restructure le secteur financier ...	53
2.4.1. Adapter le service à la clientèle	53
2.4.2. Nouveaux clients, nouveaux services	54
2.4.3. Le prix affiché est le même pour tous et n'est pas négociable	56
2.4.4. L'avenir du courtier	57
2.5. Avantages du commerce électronique pour les entreprises	60
2.5.1. Mesurer concrètement la rentabilité ?	64
2.6. Obstacles au développement du commerce électronique ...	65
2.6.1. Le lien social	65
2.6.2. Risques de divulgation des informations et des stratégies d'affaires	67
2.6.3. Ressources humaines et nouvelles technologies	69
2.6.4. Place à l'interactivité	70
2.7. Modèles de commerce électronique	70
2.7.1. Le transactionnel	72
2.7.2. Le tout-à-l'écran	72
2.7.3. L'informationnel	74
2.7.4. Qui fera l'intégration de tous les services financiers ?	75

CHAPITRE 3

Le voyage	79
3.1. La structure de l'industrie du voyage au Québec	81
3.1.1. Le transport aérien	81
3.1.2. Le tourisme d'accueil	82
3.1.3. Le niveau des intermédiaires	82
3.1.4. Les grossistes	83

3.1.5.	Les consolidateurs	83
3.1.6.	Les agences de voyages	84
3.1.7.	Les réseaux technologiques	84
3.2.	Les acteurs	85
3.3.	Survol de cinq sites	87
3.3.1.	Air.com	87
3.3.2.	Groupe.com	87
3.3.3.	Aventure.com	89
3.3.4.	AgenceXYZ.com	89
3.3.5.	Grossiste.com	90
3.4.	Produits et services en ligne	90
3.4.1.	Le transport aérien	90
3.4.2.	La diversification de Groupe.com	93
3.4.3.	Aventuriers en herbe	96
3.4.4.	Ratisser la totalité du marché	98
3.4.4.1.	Répondre à l'ensemble des besoins	98
3.4.4.2.	Services internationaux et partenaires locaux	100
3.4.5.	Le cyberentremetteur grossiste	101
3.5.	À la croisée des chemins	103
3.5.1.	S'approprier la clientèle des agences	103
3.5.2.	Vers une restructuration du marché ?	103
3.5.3.	De l'information à rabais au bout des doigts	104
3.5.4.	Les bases de données	106
3.5.4.1.	Pour mieux cibler la clientèle	106
3.5.4.2.	Pour simuler le contact personnel	107
3.5.5.	Les facteurs de motivation	108
3.5.5.1.	Rapidité	108
3.5.5.2.	Choix	110
3.5.5.3.	Économie	111
3.6.	Les résistances	114
3.6.1.	Peur de perdre son emploi	114
3.6.2.	Une révolution en vue dans le domaine du voyage ?	115
3.6.3.	Un discours à double sens	116
3.6.4.	Particularités culturelles	117
3.6.5.	Limites de la percée technologique	118
3.7.	En résumé	119
3.7.1.	Avoir ou non pignon sur rue ?	120
3.7.2.	Le centre d'appels, mode d'intermédiation transitoire	122
3.7.3.	Les nouvelles règles du jeu	124

CHAPITRE 4

La culture	125
4.1. Le contexte	126
4.1.1. Riposte à l'offensive des magasins à grande surface	128
4.1.2. Choc des cultures entrepreneuriales	130
4.1.3. Disparités réglementaires	132
4.2. Description des projets	134
4.2.1. Disquaire.com	134
4.2.1.1. Une complète autonomie	136
4.2.1.2. Une incursion sur le marché des MP3	138
4.2.1.3. Plus-value informationnelle	138
4.2.1.4. La gestion des commandes	140
4.2.1.5. Le traitement manuel des commandes	140
4.2.2. Libraire.com	141
4.2.2.1. Volet institutionnel (B2B)	142
4.2.2.2. En ligne!	143
4.2.2.3. Jeu de connivences	144
4.2.3. LivreTechno.com	146
4.2.3.1. Rayonnement global et marché local	148
4.2.3.2. À l'écoute du client	149
4.2.4. ÉduTech.com	150
4.2.4.1. D'abord une vitrine	152
4.3. Convergences et divergences	152
4.3.1. Produits standards	153
4.3.2. Plus-value marketing	153
4.3.3. Plus-value informationnelle	156
4.3.4. Plus-value organisationnelle	158
4.4. Résistances	159
4.4.1. Entraves en amont	159
4.4.2. Sacrifice informationnel	160
4.4.3. Nécessaire standardisation	162
4.4.4. Inculture informatique du milieu de l'éducation	163
4.5. En résumé	164
4.5.1. Ancrage du « brique et mortier »	165
4.5.2. Partage des ressources	167
4.5.3. Entrepôt ou étal?	167

CHAPITRE 5

Le bricolage	169
5.1. Le <i>do-it-yourself</i> à l'ère des zéro-surfaces	170
5.2. Les projets	172
5.2.1. Le Bricoleur.com	173
5.2.1.1. La menace Internet : la nécessité fait loi ! ..	174
5.2.1.2. Une version adaptée du catalogue	175
5.2.1.3. Un marché du « comment faire »	175
5.2.1.4. La rénovation et la construction	176
5.2.1.5. Le décorateur virtuel	176
5.2.1.6. Le guide horticole	178
5.2.1.7. La teneur transactionnelle du site	180
5.2.2. Le Quincailler.com	180
5.2.2.1. Un magasin traditionnel virtuellement « revampé »	182
5.2.2.2. Une prise de commande assistée	183
5.2.3. L'Horticulteur.com	184
5.2.3.1. À produits spécifiques, clientèle spécialisée	185
5.2.3.2. L'indispensable catalogue	186
5.2.4. Le Sportif.com	187
5.2.4.1. Un catalogue électronique sous surveillance... ..	188
5.2.4.2. La glissade informationnelle des contenus	190
5.3. Convergences et divergences	191
5.3.1. Nouvelle donne communicationnelle pour le client	191
5.3.1.1. Du conseil personnel au simulacre de la communication en ligne	191
5.3.1.2. Le bricoleur autodidacte	194
5.3.1.3. Des informations moulées sur l'internaute	196
5.3.1.4. Un tir de précision	197
5.3.2. Nouvelle donne communicationnelle pour le commerçant	198
5.3.2.1. Dilemme entre le gros et le détail	198
5.3.2.2. La force du réseau de distribution	200
5.3.3. Nouvelle donne communicationnelle pour le commerce interentreprises	202
5.3.3.1. Les portails d'affaires ou « marchés virtuels »	203

5.4.	Les résistances	205
5.4.1.	L'internaute, un client-roi	205
5.4.2.	Les tiraillements des commerçants	208
5.5.	En résumé	210

CHAPITRE 6

<i>L'alimentation</i>	213
6.1. Le Groupe Épiciers Associés	215
6.2. Le magasin Internet	216
6.3. Description du site	218
6.3.1. Le catalogue d'abord	218
6.3.2. L'épicerie en ligne	222
6.3.3. Les outils d'aide	224
6.3.4. Les rubriques d'information	225
6.4. Convergences et divergences	230
6.4.1. Une révolution de palais	230
6.4.2. Gestion centralisée des commandes	231
6.4.3. La part du commerçant	233
6.4.4. Une norme de fraîcheur	234
6.4.5. Le picking	236
6.4.6. La gestion des erreurs	237
6.4.7. La performance globale	238
6.5. Les réticences	240
6.5.1. La fraîcheur	240
6.5.2. Les ajustements	241
6.5.3. Le vocabulaire	243
6.5.4. Le paiement	243
6.5.5. La technologie	244
6.6. Où va l'épicerie virtuelle ?	246
6.6.1. L'entrepôt, valeur ajoutée pour le marchand	247
6.6.2. Axes de développement	248

CHAPITRE 7

<i>Le consommateur</i>	251
7.1. Magasinons-nous de la même façon dans le monde réel et dans le monde virtuel ?	252
7.1.1. Démarche théorique et méthodologique	253
7.1.2. Le regard du consommateur	254

7.2.	La vitrine et la page d'accueil	255
7.2.1.	Une représentation par la vitrine	255
7.2.2.	Pourquoi l'un plutôt que l'autre ?	257
7.2.3.	Le site par nécessité	258
7.3.	Le plan et la disposition	259
7.3.1.	L'avantage du moteur de recherche	259
7.3.2.	La difficulté de choisir un produit	260
7.4.	Une utilisation spécifique des étagères et des présentoirs ..	261
7.4.1.	Des méthodes de classement multiples	261
7.4.2.	Une critique de l'organisation des produits	263
7.4.3.	Le moteur de recherche pour pallier les lacunes de classement	264
7.5.	Peut-on parler d'ambiance sur les sites de CE ?	265
7.5.1.	Des univers différents	265
7.5.2.	Une préférence pour le magasin	265
7.5.3.	Une perception liée à l'environnement	266
7.6.	A-t-on besoin de vendeurs pour acheter ?	267
7.6.1.	Le vendeur non interventionniste	267
7.6.2.	La formule éprouvée du client-demandeur	269
7.7.	La chasse aux aubaines	270
7.8.	L'achat d'un produit n'est pas qu'une activité intellectuelle	273
7.9.	Du panier à la caisse	274
7.10.	Une généralisation difficile	276
7.11.	Lacunes dans la conception des sites	278
CONCLUSION		281
BIBLIOGRAPHIE		285

LISTE DES FIGURES ET TABLEAU

Tableau 1.1	Logistique amont et aval	30
Figure 1.1	Le déploiement tentaculaire du commerce électronique	31
Figure 2.1	Banque.com – Virement électronique ..	42
Figure 2.2	Logiciel pour le calcul de prime d'assurance véhicule sur le site AssurancesDirect.com	44
Figure 2.3	Courtier.com – Les services aux associations	47
Figure 2.4	Le système « Webdoxs » pour le paiement des factures	55
Figure 2.5	Le support téléphonique pour les produits non standards	59
Figure 2.6	Le service-conseil – Prérogative du courtier	68
Figure 2.7	Formulaire en ligne pour la soumission habitation	71
Figure 2.8	Le tout-à-l'écran	73
Figure 2.9	L'informationnel	74
Figure 2.10	L'intégrateur	78
Figure 3.1	Accès à l'inforoute de l'industrie du voyage	85
Figure 3.2	Déploiement du commerce électronique dans l'industrie du voyage	88
Figure 3.3	Billetterie électronique du site Air.com	92
Figure 3.4	Grille de forfaits sur le site Groupe.com	94
Figure 3.5	Excursion dans l'hiver québécois	97
Figure 3.6	Les forfaits ciblés de l'AgenceXYZ	99
Figure 3.7	« Joignez-vous à nous »	102
Figure 3.8	Renseignements sur les destinations touristiques	105
Figure 3.9	Informations techniques sur les vols d'Air.com	109
Figure 3.10	Une description détaillée des forfaits ..	112
Figure 4.1	Un empire multimédia Intégration verticale et horizontale englobant les industries de la production et de la distribution de biens culturels	129

Figure 4.2	Le catalogue du site Le Disquaire.com offre un large inventaire musical	135
Figure 4.3	Le traitement des commandes	141
Figure 4.4	Le Libraire.com en partenariat avec L'Épicier.com	145
Figure 4.5	Logiciels informatiques dans le catalogue du site LivreTechno.com	147
Figure 4.6	Fiche descriptive d'un cédérom sur le site ÉduTech.com	151
Figure 4.7	Le service de livraison est gratuit pour les achats excédant 50 \$ sur le site Le Disquaire.com	154
Figure 4.8	La fiche-produit indique la disponibilité en succursale	157
Figure 4.9	Résumé de livre sur le site Le Libraire.com	161
Figure 4.10	Le moteur de recherche facilite le repérage des produits dans le catalogue électronique	166
Figure 5.1	Le Bricoleur.com présente les plans de divers modèles de maison	177
Figure 5.2	Le sélecteur de plantes guide l'internaute dans une recherche multicritère	179
Figure 5.3	Une fiche-produit dans le catalogue électronique	181
Figure 5.4	Le catalogue électronique du site Le Sportif.com fournit la description du produit désiré et indique sa disponibilité	189
Figure 5.5	Les rubriques de conseils en ligne	193
Figure 5.6	Un projet: installation d'un lavabo sur colonne ..	195
Figure 5.7	Vers une intégration de l'ensemble de la chaîne de distribution	201
Figure 5.8	Techniques pour construire un bac à fleurs	207
Figure 6.1	La page d'accueil du site L'Épicier.com	219
Figure 6.2	La recherche des produits dans l'épicerie virtuelle	221
Figure 6.3	Le contenu du panier d'épicerie	223
Figure 6.4	La rubrique « recettes » offre une sélection par critère et par mot clé	226
Figure 6.5	Comment concocter une vichyssoise au poivre en un tour de main	228
Figure 6.6	Les conseils santé – Une infopub professionnelle	229

Figure 6.7	Le commerce électronique et l'alimentation au détail	232
Figure 6.8	La commande de produits frais	235
Figure 6.9	Les denrées vendues au poids	242
Figure 7.1	Page d'accueil respectant la logique de la vitrine traditionnelle	256
Figure 7.2	Exemple d'une page de catalogue	262
Figure 7.3	La fiche-produit	268
Figure 7.4	Chronique promotionnelle de livre	272
Figure 7.5	Contenu d'un panier virtuel	275
Figure 7.6	Section d'identification d'un formulaire de commande	277

I N T R O D U C T I O N

*La logique économique
de l'Internet va bien au-delà
du commerce électronique, puisque
c'est toute l'organisation
de la production et des échanges
entre les entreprises qui s'en
trouve bouleversée¹.*

1. N. Macarez et F. Leslé, *Le commerce électronique*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », 2001.

Il est impossible d'étudier le commerce électronique (CE) aujourd'hui, en ces temps d'instabilité financière, de récession et de désillusion technique, sans répondre au préalable aux multiples interrogations de ceux qui doutent de sa pérennité. Le CE est-il seulement un phénomène passager, une passade des mordus de technologies et de nouveautés? Est-ce un autre de ces gadgets à la mode, un mode de vie maintenant «tendance», pour clientèle urbaine, branchée, riche, mobile et somme toute assez instable? Après la folie spéculative des e-Toys, des e-Bay, des Amazon.com, des Princline, des *e-banks*, des Travelocity, etc., après la déconfiture de plusieurs d'entre eux dans le krach financier de 2000, après le ralentissement économique du 11 septembre, comment peut-on encore prévoir l'extension d'Internet, du Web, du commerce électronique?

Il peut paraître osé de faire l'apologie [du CE] en ces temps troublés: marchés boursiers chahutés ou atones, faillite retentissante des *dot com* (comme celle du méga-épiciier Webvan), frilosité des acteurs «brick & mortar» pour consentir des investissements importants dans l'e-business, licenciements en chaîne en Amérique (Nortel, Lucent, Cisco, Intel...), réduction d'activité chez les survivants (comme le libraire Amazon contraint de fermer certains sites internationaux...).

Des prix et des coûts irréalistes, des *business plans* farfelus (célébrés en grande pompe par les médias dopés à la «nouvelle économie»), des dysfonctionnements logistiques à n'en plus finir, un service après-vente pauvre voire inexistant, des plates-formes techniques logicielles et matérielles inadéquates, telles sont les plaies qui ont mis à mal cette première vague du *e-commerce* et ébranlé la confiance des acteurs².

Le commerce électronique n'a pas achevé sa mue. Vivement la deuxième vague où il n'est plus seulement question de «monter sur le Web», de faire un beau site sans penser à ce qui va arriver après, c'est-à-dire la réponse au client, la livraison à temps des produits et services, le service après-vente, bref la satisfaction du client. Il faut s'occuper non seulement des opérations de guichet (*front-office*)³: la fonctionnalité du site et sa mise à jour en continu, la mise au point du catalogue, la prise de commandes, mais aussi de l'ensemble des tâches administratives et logistiques de l'arrière-guichet (*back-office*): la mise à jour des stocks, la livraison, les moyens de paiement, le service après-vente, etc.

2. Macarez et Leslé, *op. cit.*, p. 7.

3. Quoique les termes *front-office* et *back-office* soient en usage dans l'industrie (surtout en France), il faut utiliser les expressions françaises, guichet et arrière-guichet. C'est ce que nous ferons tout au long du texte.

PERMETTEZ-NOUS DE VOUS ANNONCER « LA DISPARITION » D'INTERNET !

Aux sceptiques, il faut dire qu'Internet va s'évanouir de la même façon que l'électricité a cessé d'être visible durant la première moitié du ^{xx}e siècle en imprégnant toute notre vie, en s'insérant dans le fonctionnement de tous les objets, en facilitant le déroulement de toutes les activités.

Dans la première partie de la révolution industrielle, les sources d'approvisionnement électrique furent d'énormes moteurs énergivores, polluants et encombrants et l'usage que l'on en fit nécessitait que l'application soit à proximité de la source génératrice du pouvoir. Plus tard, l'invention du moteur électrique permit la dissémination des usages partout dans la société et dans la ville (éclairage urbain, transformation du travail domestique grâce à l'électroménager, etc.). Enfin, vers les années 1950, la mise au point des petits moteurs et l'usage des batteries exportèrent la solution électrique dans à peu près toutes les sphères de l'activité humaine : automobile, travail domestique, soins personnels, travail de bureau, équipements de communication, etc. Qui se plaint maintenant de l'envahissement de l'énergie électrique dans notre quotidien, sinon quand survient une panne majeure qui met un frein au fonctionnement de nos vies collectives et individuelles...

On pourrait dire la même chose de la distribution de l'eau ou des systèmes d'égout collectif qui sont autant d'indices permettant aujourd'hui de juger de l'état d'avancement des infrastructures dans nos sociétés.

L'INFORMATISATION ET LA MISE EN RÉSEAU DE LA SOCIÉTÉ

Le même phénomène s'est produit pour l'informatique, depuis dix ans. Non seulement nous ne nous alimentons plus au même ordinateur central, mais l'ère des micro-ordinateurs multiplie de façon exponentielle l'usage des compilateurs ; plus encore, on retrouve des commandes à fonctions numériques dans la majorité des appareils domestiques, les outils de travail, les instruments de communication, les automobiles, les jeux, etc. Reste encore à brancher tous ces appareils qui ont souvent l'inconvénient « de ne pas se parler entre eux ». Internet est en voie de devenir un non-événement ; bientôt, il ne viendra à l'esprit de personne de dire qu'il est branché à Internet, pas plus qu'on ne se vante maintenant d'être branché au réseau électrique ou d'avoir l'eau courante chez soi...

Le commerce électronique est la nouvelle façon de faire des affaires pour les individus (le B2C ou *Business to Consumer*) ou entre les entreprises (B2B, *Business to Business*)⁴. Le terme fluctue selon les auteurs entre commerce électronique, cybercommerce, transactions électroniques, affaires en ligne ou, si l'on cède à l'anglomanie ambiante, l'e-commerce, l'e-affaires, les B2B, B2C ou C2C (*Consumer to Consumer*). On a d'abord beaucoup parlé de commerce en faisant référence aux opérations de vente de produits informatiques comme les matériels et les logiciels (les premiers succès furent ceux de Cisco, Intel, etc.), mais les transactions bancaires font aussi partie du commerce électronique, comme nous le verrons plus loin. On s'éloigne cependant du concept de commerce électronique quand on vend des services plus que des produits. Par exemple, dans tout le secteur du voyage, on vend des produits, certes, mais on fait surtout de la réservation, de l'information, de la transaction en passant par Internet. Qu'importe, ne chicanons pas sur les mots!

OÙ TROUVE-T-ON DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE ?

Dans un premier temps, nous avons tenté de trouver les meilleurs sites de commerce électronique au Québec, ceux qui autorisent des transactions en ligne, plus spécifiquement ceux qui permettent d'effectuer sur Internet l'ensemble du processus d'acquisition d'un produit ou d'un service, du magasinage au paiement en ligne, avec évidemment la possibilité de livraison de la marchandise achetée. Pour ce faire, nous avons surfé sur Internet au hasard, retenant autant des sites de voyages que des sites de réservation de spectacles ou de billets d'avion, ceux offrant des disques ou des livres, de l'alimentaire, des articles de sport, des fleurs, du bricolage; et, pourquoi pas, des services d'assurances ou des services gouvernementaux.

Mais cette démarche à l'aveuglette s'est rapidement révélée assez confondante, car nous risquions de comparer les sites Internet au lieu d'analyser l'ensemble des opérations nécessaires à l'acquisition d'un bien ou d'un service. Comme dans le cas du commerce tradi-

4. Expressions intraduisibles : B2C (*Business to Consumer*) signifie cybercommerce avec les consommateurs, tandis que B2B (*Business to Business*) traduit le commerce entre entreprises. On trouve également C2C (*Consumer to Consumer*) pour les échanges entre consommateurs, le cybercommerçant ne servant que d'intermédiaire entre deux clients. Ainsi, on peut consulter notamment les sites Internet de vente aux enchères et ceux où l'on échange des fichiers électroniques, comme Napster.

tionnel, il ne suffit pas d'avoir une salle de montre ou de recevoir des clients ; il faut les convaincre d'acheter et de payer, leur remettre la marchandise et assurer le service après-vente pour que l'opération commerciale soit complétée.

Notre intention était donc d'analyser l'ensemble du processus d'échange commercial (selon la maxime voulant que le commerce électronique soit d'abord et avant tout du commerce !) et non de nous comporter comme des spécialistes d'Internet. Suivant la même démarche, nous avons dû catégoriser les divers sites de CE, partant du principe qu'il est radicalement différent de vendre de l'assurance, des livres, de l'alimentaire, du voyage ou des produits de bricolage ou de jardinage. Même si les sites peuvent se ressembler, l'environnement d'affaires est radicalement différent dans l'industrie du voyage et dans l'alimentaire. Par exemple, la réglementation n'est pas la même, l'entreposage et la livraison ne posant pas du tout les mêmes problèmes dans les domaines du disque ou du livre et dans le périssable ; également, la concurrence diffère entre les banques, les compagnies d'assurances, les grossistes et les distributeurs des produits de la maison, tout comme les liens d'affiliation entre les grandes surfaces et les petits concessionnaires, les diverses succursales d'une grande librairie, etc. Nous risquons l'amalgame ou la simplification excessive.

Par conséquent, nous avons dû traiter séparément :

- les produits financiers, y compris les assurances ;
- les produits du voyage, incluant les grossistes, les agences de voyages, les compagnies aériennes de transport, les centres de réservation des hôtels, etc. ;
- les livres, la musique, les vidéos, les jeux, les logiciels, etc. ;
- les produits du bricolage, l'horticulture, les centres jardins, les fleurs, etc. ;
- enfin, l'alimentaire, qui propose entre autres choses les biens périssables⁵.

Nous avons regroupé ces produits en cinq catégories parce que, dans chaque catégorie, les cybercommerçants vendent le même type de produits ou de services, se situent dans le même environnement

5. Il manque un secteur, celui des services publics (services d'information, de renseignement et de contrôle) – émission des permis et des certificats de toutes sortes, service d'impôts, offerts par les gouvernements de tous niveaux –, que nous n'avons pas retenu dans l'échantillon.

commercial ou subissent les mêmes contraintes concurrentielles. Cela fait l'objet des chapitres deux à six, où nous avons analysé l'ensemble des opérations du guichet et de l'arrière-guichet, tant la mise en service du site et du catalogue (mise en forme, animation et mise à jour du site Internet), les modes de paiement, l'entreposage et le prélèvement du stock (*picking*)⁶ s'il y a lieu, la livraison si nécessaire, etc.

On l'aura compris, le but de cet ouvrage n'est pas d'élaborer la meilleure recette technique pour faire un site ou un catalogue *high-tech*, mais de décrire le contexte spécifique de la vente au détail par Internet, soit :

- les services offerts,
- le modèle de distribution des biens et des services privilégiés, selon le secteur,
- le choix entre un magasin «brique et mortier» (*brick and mortar*) et l'installation virtuelle,
- le rapport entre le local, le national et l'international (le phénomène de délocalisation),
- le processus de médiation nécessaire dans l'achat en mode virtuel,
- le mode de communication induit par le commerce électronique.

Le premier et le dernier chapitre se distinguent des autres.

Le premier chapitre replace le commerce électronique dans l'évolution du commerce au détail. Il montre que nous sommes à la veille d'une mutation dans les manières pour les consommateurs d'acheter des biens et des services et pour les producteurs et les distributeurs d'offrir et de distribuer ceux-ci. Y a-t-il une crise du système de production-distribution-consommation, et commençons-nous à entrevoir ce que les spécialistes appellent l'après-fordisme ?

Quant au septième chapitre, il a fait l'objet d'une recherche particulière⁷ sur la manière d'acheter des livres, des CD ou des jeux chez les grands libraires-disquaires qui ont à la fois pignon sur rue et

6. Au terme anglais passé dans le langage courant des entreprises, on traduira *picking* par prélèvement des stocks. Le «*picker*» est un préposé au prélèvement des stocks.

7. Cette recherche a fait l'objet du mémoire de Sophie Poudrier, déposé en 2001, à l'Université du Québec à Montréal sous la direction de Jean-Paul Lafrance. Il s'agit ici d'un résumé de ce travail.

une présence sur le Web. Il montre comment les comportements changent selon qu'on se trouve en situation réelle ou virtuelle, comment le processus de médiation s'ajuste aux outils que les acheteurs ont entre les mains.

LA MÉTHODOLOGIE

Ce travail repose sur une longue recherche franco-qubécoise de deux ans, qui a donné lieu à plus d'une cinquantaine d'interviews en profondeur de créateurs, de webmasters, de responsables de sites et de centre d'appels, de distributeurs, etc., au Québec et d'une soixantaine de sites français de même nature.

Dans un premier temps, une équipe d'intervieweurs a systématiquement rencontré lors d'entrevues semi-dirigées d'une heure et demie tous les responsables et les webmasters des sites choisis, avec un questionnaire établi par l'équipe de chercheurs⁸, abordant les points suivants :

- Présentation de l'entreprise
- Présentation de la trajectoire individuelle de l'interviewé
- La place qu'occupent les télécommunications dans les stratégies de l'entreprise :
 1. L'équipement informatique
 2. L'utilisation du téléphone dans le commerce électronique
 3. L'utilisation du fax dans le commerce électronique
 4. Le transfert de données (autre que par Internet)
 5. Internet
- La description du projet :
 1. Les grandes lignes du projet
 2. Le public visé
 3. Le type de transaction envisagé (B2C ou B2B)
 4. La mise en scène de ces transactions
 5. Description générale des différentes étapes, de l'appel d'offres à la mise en ligne du projet

8. L'équipe était composée de Christian Licoppe, responsable du Laboratoire de sciences humaines de FranceTélécom R&D, de Marie-Amélie Picard, agent de recherche (Paris), de Jean-Paul Lafrance, directeur de la Chaire Unesco-BELL et d'Astrid Morchoine, agent de recherche (Montréal).

- Les effets du commerce électronique dans la chaîne de production
 1. Le déroulement de la réorganisation de la chaîne de production
 2. La sécurité des transactions
 3. La constitution des bases de données clients
 4. Les relations avec les clients par l'intermédiaire du Web
- Les attentes futures face au commerce électronique
 1. Le degré de satisfaction :
 - 1.1. vis-à-vis du site
 - 1.2. vis-à-vis de l'hébergement
 - 1.3. vis-à-vis de l'entretien
 2. Le site est-il rentable ? (critères de succès ?)
 3. Les modifications à venir du site
 4. Les projets futurs

Nous avons poursuivi ce travail d'enquête auprès des concepteurs de sites Internet avec un questionnaire un peu différent. Nous avons aussi interviewé les responsables des centres d'appels (*call centers*) et les responsables du prélèvement (*picking*) (quand il existait, par exemple dans le cas des produits culturels, de l'alimentaire). Nous sommes retournés consulter nos sources deux et même trois fois lorsque l'information nous semblait incomplète.

Nous avons fait le *verbatim* de ces interviews, que nous avons ensuite indexées dans une base de données. Par souci d'éthique professionnelle et pour conserver leur anonymat, nous avons transformé le nom des individus et des entreprises. Voilà d'où sont tirées les informations contenues dans ce livre. Elles ne viennent pas des « gourous » de l'Internet et du marketing ou des spécialistes de tous ordres qui lisent dans leurs boules de cristal les progrès mirobolants du CE ; elles ne viennent pas d'enquêtes téléphoniques vite faites pour produire l'effet-choc des statistiques lancées et transformées une semaine après. Elles nous ont été transmises par les artisans qui, depuis deux, trois ou quatre ans, travaillent jour après jour dans le commerce électronique, transforment trois fois par année leurs sites, adaptent leurs méthodes de gestion des stocks, de livraison des marchandises ou de prévision de la clientèle.

À ces artisans, qu'un hommage soit rendu. Qu'ils acceptent nos remerciements pour nous avoir accordé leur précieux temps pour cette recherche-enquête.

Des remerciements vont également à nos collègues, Danielle Maisonneuve et Solange Cormier, du Département des communications de l'Université du Québec à Montréal, qui ont contribué par leurs judicieux conseils à l'amélioration de ce document, de même qu'à Jean Philippe Beaudoin pour la révision linguistique. Enfin, cette enquête n'aurait pas été possible sans le patient et minutieux travail d'investigation sur le terrain réalisé par les assistantes de recherche Astrid Morchoine, Sophie Poudrier et Marie-Amélie Picard.

Jean-Paul Lafrance et Pierre Brouillard
Montréal, le 10 janvier 2002

1

COMMERCE ET CONSOMMATION

1.1. INTERNET SERAIT-IL LE POINT DE DÉPART D'UNE NOUVELLE RÉVOLUTION COMMERCIALE ?

Quand on aborde le domaine du commerce électronique, la principale difficulté tient à la partialité des opinions des spécialistes sur la question. Le commerce électronique a, dès le début, suscité l'optimisme et l'enthousiasme – quand ce n'était pas l'euphorie – de la part des intervenants issus, pour la plupart, des domaines de la technologie et du marketing.

Les gourous de la « Grande Toile » n'ont d'ailleurs pas été longs à prédire que le commerce électronique allait être le fer de lance du financement d'Internet qui, pourtant, cherche toujours son mode de rentabilité. Au début, on espérait que le développement d'Internet allait être assumé par les deniers publics. On a déchanté quand l'industrie privée, avec la bénédiction des gouvernants, a pris les choses en main en instaurant l'accès payant tout en tirant parti des ressources du Web comme support publicitaire. Aujourd'hui, on prétend que la viabilité d'Internet repose sur les jeunes épaules du commerce électronique.

Mais qu'entend-on précisément par « commerce électronique » ? La plupart du temps, on ne retient que le second syntagme de l'expression. En fait, le commerce électronique est, d'abord et avant tout, du commerce.

Il est vrai qu'en développant les premiers sites de commerce électronique les stratégies se sont davantage préoccupées d'interactivité, d'équipement matériel (serveurs d'entreprises et ordinateurs personnels), des modes de paiement, de signature électronique – et quoi encore ? Pour ce qui est du reste, ils s'en remirent aux consommateurs qui ne tarderaient pas, pensaient-ils, à faire confiance à ce nouveau média pour l'achat de biens et de services. Il fallait tout simplement leur laisser un peu de temps pour qu'ils prennent l'habitude de s'asseoir à l'ordinateur pour effectuer leurs achats en ligne.

Au début de l'an 2000, la majorité de la clientèle du commerce électronique se recrutait surtout dans les grands centres urbains. Voici le profil type du consommateur tel qu'il ressort des enquêtes¹ menées sur le comportement des internautes :

- Sexe masculin
- Âge entre 25 et 45 ans

1. Voir entre autres les résultats d'enquêtes menées par Forrester Research <<http://www.forrester.com>>.

- Occupation cadre d'entreprise
- Revenus au-dessus de la moyenne
- Compétences maîtrise la technologie informatique
- Caractéristiques fait ses achats en ligne à partir du bureau

Pour faire ses preuves ailleurs que dans le secteur des services financiers (où il est déjà solidement implanté depuis plusieurs années), le commerce électronique doit élargir considérablement l'actuel profil de l'utilisateur type.

Pourtant, si le commerce électronique fait un jour la preuve qu'il est autre chose qu'un phénomène marginal, une lubie passagère, une mode éphémère pour célibataires riches et pressés, il faudra bien poser les vraies questions. Les consommateurs finiront-ils par l'adopter globalement? Les habitudes d'achat sont-elles en train de se transformer? Assiste-t-on actuellement à la mise en place d'un nouveau modèle d'échange client-distributeur-producteur?

Pour Christian Licoppe, il faut voir dans le CE :

[...] une manière radicalement nouvelle d'ajuster l'offre et la demande dans le cadre du procès de distribution [...]. Au-delà des débats théoriques entre économistes, est-ce la *mise en œuvre concrète d'une nouvelle rationalité économique, encadrée dans des modes d'échange bien concrets et incorporés dans des dispositifs sociaux et matériels précis*², ou bien sont-ce les inévitables ajustements, dans le cadre d'un nouveau média, d'une dynamique et de tensions structurantes au commerce et à la distribution, et largement indépendants de la nature des canaux et médias concernés³?

Le site Internet d'un grand distributeur doit-il être considéré comme un magasin comme les autres, comme un magasin de type très particulier ou comme tout autre chose qu'un magasin? Quel que soit le succès que remporte Internet, l'arrivée d'une NTIC⁴ ne peut pas être l'unique cause des bouleversements que vit présentement le commerce au détail. Au mieux, on assiste à la rencontre opportune de deux phénomènes : une certaine forme de développement technologique et la transformation des rapports liant à la fois producteurs, distributeurs et consommateurs.

2. C'est nous qui soulignons.

3. Christian Licoppe, «Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans la vente sur Internet: vers un autre modèle de coordination pour le commerce électronique?», Paris, *Revue économique*, n° 52, 2001, p. 191-212.

4. Pour nouvelle technologie de l'information et de la communication.

1.2. TYPOLOGIE DU COMMERCE ET DE LA CONSOMMATION

1.2.1. LE CENTRE COMMERCIAL :

ÎLE URBAINE DE LA POSTMODERNITÉ

Durant le haut Moyen Âge, faut-il le rappeler, les marchés furent les lieux privilégiés d'expression de la vie économique et sociale. En certaines régions d'Europe, on organisait annuellement, quand ce n'était pas semestriellement, de grandes foires (qu'il ne faut pas confondre avec les marchés de village). Entre les fêtes foraines et les fêtes religieuses, ces manifestations publiques donnaient lieu à toutes sortes d'activités. Si elles suscitaient un intérêt aussi grand que les pèlerinages, les cérémoniaux princiers, les carnavaux et les mystères représentés sur le parvis des cathédrales, elles étaient également des places bancaires stratégiques où se brassaient les grosses affaires de l'époque.

À la fin du ^{xiv}e siècle, une bonne partie de la population européenne formait une société précorporatiste tournée vers les marchés. Une nouvelle idée de la notion de profit fit son apparition. La découverte de nouveaux points de commerce tant en Orient qu'en Occident, l'évolution des systèmes comptables et la création de la bourse d'Anvers sont autant de facteurs qui transformèrent, sur le plan commercial, le visage des sociétés des ^{xv}e et ^{xvi}e siècles. La société de marché dépouilla peu à peu le régime féodal de ses prérogatives pour les transmettre progressivement à l'homme du commun. Son pouvoir de transformation, à l'origine du libéralisme économique contemporain, décupla les lieux d'échanges, accélérant du coup la circulation des marchandises, le processus d'urbanisation et même l'essor de certaines sectes religieuses. La grande révolution intellectuelle que fut la Renaissance finit d'ébranler l'omnipotent pouvoir de l'Église pour jeter un regard neuf sur l'homme, un regard tout empreint d'humanisme, d'individualisme, d'hédonisme.

L'affermissement de la classe bourgeoise permit l'instauration de valeurs marchandes inédites. Les techniques commerciales gagnèrent l'imaginaire social et imposèrent la notion de vitesse. La tendance à la rationalisation de la technique et de l'organisation économique, avec pour but de faire tomber les prix au prorata des coûts, a engendré au cours du ^{xviii}e siècle une chasse fébrile à l'invention. Tous les inventeurs de l'époque créent alors sous l'égide de la baisse des coûts de production ; l'idée du mouvement perpétuel comme source d'énergie n'est qu'un emblème, parmi d'autres, de ce mouvement tout à fait généralisé.

Caractéristique de la révolution industrielle, la production en série engendra la domination des distributeurs et des commerçants. Au XIX^e siècle, les systèmes économiques nationaux ne cessent de s'ouvrir aux marchés extérieurs. Décidément, le commerce pratiqué sur la scène internationale n'avait plus le visage d'antan : le négoce de matières premières et de produits industriels avait définitivement remplacé le marché des épices et des étoffes.

Vint l'ère industrielle. Les méthodes de production se raffinèrent, donnant bientôt naissance à un nouveau mode de consommation. Le XIX^e siècle créa des lieux d'ambiance qui avaient pour mission de favoriser la consommation. En Europe, on apprit à tirer parti de l'irrésistible force de la publicité naissante au même rythme que se multipliaient arcades, mails piétonniers, galeries marchandes et grands magasins. S'immisçant peu à peu dans toutes les facettes de la vie urbaine, la consommation entra de plain-pied dans l'imaginaire social. Michel Ragon décrit comment fut diffusée l'idée d'un marché se déployant dans des lieux fermés, à Paris, avant même l'avènement de l'ère Haussmann :

Parmi les théoriciens d'un urbanisme moderne et social, l'idée des passages couverts, de la partielle climatisation de la ville, revenait souvent. De nombreux architectes se sont appliqués à amorcer cette climatisation de la ville par des passages couverts où le piéton avait, de plus, l'avantage d'être séparé des véhicules⁵.

Galeries et couloirs commerciaux se multiplièrent, certains se constituant même en lieux d'attractions touristiques. La galerie Vérododat, les arcades du Palais Royal, le passage Colbert, la galerie Vivienne, le passage Choiseul, le passage des Panoramas, pour ne citer que ceux-ci, sont autant de monuments élevés à la gloire de la consommation, au plaisir de la promenade, deux activités fort prisées dans le Paris du XIX^e siècle. Déjà, à l'époque, l'espace, loué ou vendu au mètre carré, coûtait une fortune. C'est d'ailleurs ce qui explique que, plus tard, viendront les galeries marchandes (*malls*) où l'on pourra « draguer » les objets en parcourant boutiques et cafés.

5. Michel Ragon, *Histoire de l'architecture et de l'urbanisme modernes : idéologies et pionniers 1800-1910*. Tome I, Paris, Casterman, 1986, p. 194.

1.2.2. L'AVÈNEMENT DES GRANDS MAGASINS, LIEUX DE COMMUNICATION SOCIALE

Les grands magasins reprirent la formule à leur compte. En 1865, le Printemps (qui se distingue, encore aujourd'hui, comme le plus important des magasins de France) ouvrait ses portes. L'édifice, doté de vastes proportions (on parla, à l'époque, de « cathédrale commerciale »), avait été conçu (il fallait s'y attendre !) pour ne desservir que la bourgeoisie. La majesté de son architecture, ses salons de thé pittoresques et ses labyrinthes hauts en couleur s'apparentent, en effet, aux charmes de la séduction objectale caractéristique de l'esthétique et de la sociabilité de la classe bourgeoise du temps. Le Printemps stimula la consommation et devint extrêmement populaire, à l'instar de tous les autres commerces de grande surface qui, par la suite, virent le jour – et pas seulement auprès de la bourgeoisie ! Tous les chalands, bien sûr, n'achetaient pas nécessairement quelque chose, mais ils venaient, à tout le moins, pour caresser les objets des yeux, pour faire du « lèche-vitrine ».

Depuis, le magasinage est devenu une activité sociale indissociable de la modernité. On fait des courses tout autant pour le plaisir des yeux que pour socialiser. Le magasinage se présente comme le lieu d'expression d'un désir qui a transformé le citoyen en consommateur se laissant de bonne guerre leurrer par une pseudo-démocratisation de l'abondance. En ce sens, Langman aura vu juste :

Si la cathédrale gothique était la structure symbolique de l'ère féodale, et l'usine celle de l'ère industrielle, les structures distinctes d'aujourd'hui sont des sites culturels ou des parcs à thèmes comme Disneyland et les carnivals de la consommation – les centres commerciaux. Les stratégies et les interactions quotidiennes dans la société de l'amusement sont devenues célébrations sans fin des jeux et des spectacles de l'hédonisme privé⁶.

Cette soif collective de l'objet s'est incrustée dans notre imaginaire social. À dire vrai, on pourrait même risquer l'idée d'une séduction collective. Vus sous cet angle, les magasins à grande surface sont un modèle de référence. Leur succès, ne serait-ce que sur le plan touristique, montre à quel point ils font partie des processus de sociabilité quotidiennement mis en œuvre.

6. L. Langman, « Neon Cages : Shopping for Subjectivity », *Lifestyle Shopping, The Subject of Consumption*, Londres, Routledge, 1992, p. 42.

Au cours de la période qui va de la fin de la Seconde Guerre mondiale à la fin des années 1970, les investissements dans des grands magasins ont monté en flèche. Au Québec, le phénomène est rendu par des noms de marque comme Dupuis Frères, Simpson Sears, Eaton, La Baie. Puis vinrent les populaires Steinberg, Miracle Mart, Zellers et autres «5-10-15». Au début des années 1980, époque où s'amorça le déclin des magasins de prestige, naquirent les centres commerciaux et les hypermarchés – sanctuaires d'un nouveau style, non plus déployés à la verticale, mais à l'horizontale : on délaissait la consommation de prestige pour la consommation de masse. On aménageait, autour de ces lieux, de vastes terrains de stationnement pour accommoder les clients qui s'y rendaient désormais en voiture. Dans le même temps, on adoptait, pour réduire les coûts, la formule anonyme du *self-service*.

Au début des années 1990, on dénombrait, en Europe, quelque 2 500 hypermarchés (Carrefour, Do-it-all, Free-way, etc.). En seulement 15 ans, les espaces de vente des hypermarchés ont largement dépassé tout ce qui s'était construit du genre au siècle précédent. L'Europe a cependant résisté plus longtemps que l'Amérique à l'invasion des centres commerciaux : le fait est partiellement attribuable à l'urbanisme propre à plusieurs villes européennes.

En Amérique, la ville est en grande partie pensée en fonction de l'automobile. Ainsi, dès les années 1950, les embouteillages et l'afflux massif des consommateurs dans les grands centres commerciaux embêtèrent l'Américain moyen qui se prit à souhaiter faire ses courses – et se promener librement – là où il pourrait garer sa voiture sans avoir à se battre pour trouver un espace libre. Construit à la périphérie des villes, le *shopping center* (centre commercial) cristallise de fait la vie de ces immenses banlieues-dortoirs où les jeunes ménages travaillent, en semaine, dans la lointaine ville, mais où ils se livrent, durant la fin de semaine, aux plaisirs du magasinage.

S'il est une réalité bien vivante, c'est que le commerce a suivi l'homme dans la postmodernité. Au fond, il n'y a que la mise en scène devant stimuler la consommation qui change de visage.

Cependant, les grandes villes pâtissent du clivage entre les lieux où l'on travaille et ceux où l'on vit. Regorgeant d'espace pour le travail et les affaires – mais curieusement sans beaucoup de lieux pour les loisirs et la consommation – des villes comme Paris, Londres, New York, Sao Paulo, Buenos Aires et Tokyo crient à l'aide : elles étouffent pendant les heures de bureau et se vident dès qu'il sonne 18 h. Pour contrer le syndrome dit du « trou de beigne », les architectes

urbains ont eu l'idée de construire des mails piétonniers, sortes d'artères commerciales où l'on peut aller et venir à l'écart de la circulation automobile.

1.2.3. LES PAQUEBOTS DE LA CONSOMMATION

Cette préoccupation pour l'aménagement d'espaces commerciaux mieux adaptés aux réalités de la vie moderne marqua l'avènement des galeries marchandes que nous connaissons aujourd'hui. Il s'agit en fait de grandes places, souvent érigées dans des zones historiques récemment restaurées – « gentrifiées⁷ » – où abondent une variété de lieux consacrés tant au loisir qu'à la consommation. Les galeries marchandes synthétisent, en quelque sorte, l'amplitude moderne des activités de consommation. Ce sont des lieux où trouvent à s'exprimer, métaphoriquement, les plus récentes sagas de la mythologie moderne. On peut y acheter les objets les plus divers en ne faisant que quelques pas. On peut aussi « draguer » l'objet en prenant tout son temps.

1.2.4. LA « GRANDE DISTRIBUTION »

C'est à l'Américain Clarence Saunders que revient d'avoir formulé, en 1916, la philosophie du libre-service. Par ailleurs, l'idée de réunir sous un même toit des aliments vendus par différents distributeurs a fait son apparition aux États-Unis dès 1930. La formule de magasins-entrepôts a aussi vu le jour aux États-Unis, en 1960. Il n'y a que l'hypermarché, appelé *discount* par les Français, qui soit, paraît-il, une invention française. Au *discount*, on retrouve, en un même lieu de vente, des produits comestibles et non comestibles.

Actuellement, les hypermarchés (magasins-entrepôts) se distinguent des centres commerciaux en ce qu'ils sont vastes au point d'absorber, à l'intérieur de leurs murs, tout ce qui, théoriquement, peut être consommé. À l'instar des centres commerciaux, ils semblent en mesure d'approvisionner les consommateurs en tous point : épicerie, rénovation d'unités d'habitation, sport, lecture, jeux électroniques, etc. Construits avec des matériaux composites (aluminium, plastique) et peints de couleurs vives, ces lieux sobrement fonctionnels sont aménagés sans subtilité, quoique bien aérés et crûment éclairés à l'halogène.

7. De l'anglais *gentry*, « ensemble des familles ayant droit à des armoiries, mais non titrées » (Larousse). Se dit d'édifices ou d'anciens quartiers récemment restaurés.

Dans les chapitres d'un ouvrage où il est question de « cité humaine⁸ », Richard Sennet soutient que les hypermarchés rendent la ville « illisible » à ses habitants qui s'égareront dans les dédales d'un urbanisme marqué au sceau de l'anonymat.

Mais ce besoin de multiplier les centres commerciaux, phénomène typique des sociétés modernes, doit être assimilé à l'imaginaire postmoderne : désarçonnés par la confusion postindustrielle, les centres urbains (avec leurs places, promenades, banques, salles de cinéma, restaurants, etc.) deviennent peu à peu des simulacres de la « cité idéale ». Le centre commercial (*shopping center*) ne simule-t-il pas un idéal que la ville moderne n'est pas parvenue à réaliser ? On y trouve de fait – et en grand nombre – des désagréments de toutes sortes : pollution, embouteillage, vols, rareté des espaces de stationnement, etc.⁹.

Richard Sennet affirme que la technicité et les réseaux de communication nient leur propre raison d'être : ils ne suscitent en rien la vie communautaire. Au contraire, ils condamnent les êtres à l'isolement. L'auteur établit un lien direct entre l'anonymat de la vie urbaine et les changements radicaux (attribuables aux nouveaux modes de consommation et de communication) qui délimitent désormais les frontières entre vie publique et privée.

Pour Jean Baudrillard, un *mall* est aussi de l'ordre du simulacre. L'acte d'achat (la base même de la consommation) passe au second plan, parce que ce qui importe le plus est ce qu'il appelle « la contactomanie¹⁰ ». La majorité des gens magasinent non pour acheter, mais pour le sentiment d'appartenance que leur procure le fait d'« être ensemble ». Ce besoin grégaire de se rassembler comme dans un « bien-être protégé » est typique de la postmodernité, de la non-consommation et des excès auxquels donne lieu le « pouvoir [de] regarder » sans acheter, du plaisir de voir et d'être vu de l'autre¹¹.

8. Richard Sennet, *La Ville à vue d'œil*, Paris, Ellipses, coll. « Voies d'accès », 1996, p. 153-245.

9. R.F. Freitas, *Centres commerciaux : îles urbaines de la post-modernité*, Paris, L'Harmattan, 1996, p. 13.

10. Jean Baudrillard, *Simulacres et simulation*, Paris, Galilée, 1981, p. 10.

11. Freitas, *op. cit.*, p. 124.

1.3. DISTRIBUER À VASTE ÉCHELLE

1.3.1. LE FORDISME EN CRISE

L'Américain Henry Ford, on s'en souviendra, fit œuvre de pionnier dans le domaine de l'industrie automobile. Il imagina et réalisa la standardisation des pièces composant un ensemble (en l'occurrence un véhicule automobile). Ford pensait que, si les salaires étaient élevés, les travailleurs seraient en mesure de se payer ce qu'ils désiraient. C'est donc à Ford que revient l'honneur d'avoir amorcé le mouvement de consommation de produits industriels de masse.

Philippe Moati abonde dans le même sens quand il écrit :

Au cours des grandes étapes de l'histoire économique, les mutations du commerce ont toujours été concomitantes aux transformations intervenues dans la manière de produire et de consommer les richesses. Ainsi la grande distribution a-t-elle été la distribution de masse nécessaire à l'établissement du lien entre la production et la consommation de masse qui sont au cœur du fordisme [à l'origine de] la société de consommation¹².

De fait, poursuit Moati, quatre facteurs ont présidé à l'avènement de la société de consommation :

- abaissement des prix, grâce à une rationalisation extrêmement pointue de l'ensemble du processus de distribution ;
- dépersonnalisation de la relation commerçant-consommateur ;
- assortiment réduit de produits (la standardisation des grandes marques), service minimal (*self-service*) et aménagement plutôt sommaire des lieux (style « entrepôt ») ;
- marketing tous azimuts.

Le modèle dit de grande distribution a commencé à se structurer au XIX^e siècle. Le processus s'inscrit dans une logique de volume, plus précisément une logique qui réduit les coûts de production et, partant, le prix de revient d'une marchandise, en augmentant les quantités produites. En un mot, la marge de profits au détail est faible, mais les échanges sont tellement nombreux que le volume global rend les profits alléchants. « Les innovations ultérieures, émergence des supermarchés et hypermarchés de grande taille dans les

12. Philippe Moati, *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Éd. Odile Jacob, 2001, p. 15.

banlieues urbaines, puis les magasins “maxi escomptes” ne feront que poursuivre cette même logique de baisse des prix rattrapée par une rotation plus rapide des stocks¹³.»

Le modèle de la « grande distribution » suppose également qu’un maximum de produits se trouvent réunis en un même lieu de vente fréquenté par un maximum de consommateurs assurés de trouver tout ce dont ils ont besoin, et ce, aux prix les plus bas qui soient. Le service est, pour sa part, réduit au minimum, en vertu du principe, tacitement admis, que « la marchandise se vend d’elle-même ». À part la caisse, il n’y a, à proprement parler, aucun service à la clientèle. Le commis étant absent, c’est le client qui emballe ses achats et voit personnellement à les acheminer à son véhicule.

Ce modèle entraîne de substantiels changements dans les habitudes de vie des consommateurs et ces changements se traduisent dans de nouvelles formes d’aménagement urbain.

Le modèle gouverne la mobilité du consommateur en prônant un usage quasi universel de l’automobile. Il force aussi les entreprises à quitter les zones résidentielles pour gagner la périphérie des villes : il est plus facile d’y construire de très vastes surfaces de vente que jouxtent des terrains de stationnement tout aussi étendus. L’étalage des marchandises est orchestré de manière à aiguillonner le désir de consommer. Des stratégies marketing tous azimuts (les produits portent eux-mêmes leur propre publicité) commandent des campagnes publicitaires exploitant toutes les interfaces de l’espace communautaire (presse écrite, presse électronique, place publique). Le modèle repose enfin sur l’idée que le consommateur travaille 35 heures (ou moins) par semaine, ce qui le laisse libre en soirée et les fins de semaine. La consommation devient ici le principal loisir d’une société qui a évacué une bonne partie des dimensions religieuse et culturelle de ses valeurs.

Mais, comme le suggère Moati, est-ce que le modèle de la « grande distribution » serait, aujourd’hui, confronté à la première crise de son histoire ? Serait-il en train de périr ?

On assiste actuellement à l’émergence d’un système économique postfordien caractérisé par le remaniement en profondeur des enjeux de la consommation et par la diffusion de nouvelles normes de production industrielle – ce qui signifie que change aussi la manière de distribuer des produits.

13. Licoppe, *op. cit.*

Il ne faut cependant pas s'attendre à une chute spectaculaire des bénéfices des entreprises, ni à des faillites, ni à des licenciements massifs. La « crise » de la grande distribution prend d'autres formes qui se traduisent notamment, par :

1. un nombre incalculable de fusions, de rachats et de consolidations d'entreprises du même secteur, le but avoué étant d'éliminer systématiquement toute concurrence ;
2. la fin d'une croissance extensive, axée sur la quantité, qui cède ici le pas à une croissance intensive, misant en priorité sur la qualité¹⁴ ;
3. la transformation des comportements de masse – se tournant jusqu'alors vers des produits standardisés – en une recherche de service personnalisé et en une demande accrue d'objets immatériels (symboliques) ;
4. l'avènement de produits-services plutôt que de produits matériels.

1.3.2. DIAGNOSTIC D'UNE CRISE

Si crise il y a, il faut la chercher du côté de l'évolution du marché des biens de consommation, de la transformation des habitudes de vie des individus et de la découverte de nouvelles façons d'articuler la séquence production-distribution-consommation que rend possible, entre autres choses, l'apport significatif des NTIC.

Deux phénomènes nouveaux méritent ici d'être examinés : la saturation progressive des besoins primaires et la disparition graduelle du clivage entre biens et services.

1.3.2.1. La polarité s'inverse

Dans l'alimentation, par exemple, on a constaté qu'un ménage moderne ne consomme pas moins de nourriture qu'il y a vingt ans : c'est plutôt la proportion du budget que la famille consacre à l'alimentation qui va sans cesse en diminuant. Toutes proportions gardées, on s'est aperçu que la manière de dépenser des consommateurs est en train de changer : ceux-ci investissent aujourd'hui moins dans

14. Dans le secteur de l'alimentation, les profits ne sont plus que de l'ordre de 2 % (voir chapitre six), et l'on ne peut plus se rattraper sur la quantité !

les biens matériels (produits manufacturés de base comme la cuisinière, le réfrigérateur, le téléviseur, etc.) et beaucoup plus dans les services de santé, de loisir, de finance, d'assurance, etc.

Ce nouveau mode de consommation, qui gagne progressivement la faveur du public, a pour conséquence de diluer le traditionnel clivage entre les notions de biens et de services. Avant, on achetait une denrée (du pain, des œufs, du poisson, etc.); maintenant on achète des « solutions alimentaires » (plats cuisinés, produits de nutrition complète, etc.). De même, on n'achète plus telle marque de voiture, on loue plutôt un service de transport incluant la voiture, l'assurance, les mises au point, etc. Ces offres en « bouquet », qu'on acquitte par mensualités, visent à satisfaire toutes les facettes d'un besoin spécifique.

Ainsi que le souligne Jeremy Rifkin¹⁵, l'ère de la propriété est terminée; nous entrons dans celle de l'accessibilité :

Le passage d'un régime de propriété fondé sur la notion de patrimoine amplement distribué au sein de la société à un régime qui repose sur l'usage à court terme de ressources contrôlées par des réseaux de prestataires introduit un changement fondamental dans notre perception de l'exercice du pouvoir économique. [...] Pendant la plus grande partie de l'ère industrielle, l'important était de vendre des produits et le service gratuit aux consommateurs, représenté par la garantie qui était attachée à ces produits, n'était qu'un argument de vente supplémentaire. Cette relation est aujourd'hui inversée; de plus en plus d'entreprises font littéralement cadeau de leurs produits aux consommateurs dans l'espoir de s'attacher leur fidélité à long terme en leur fournissant toutes sortes de services¹⁶.

La consommation de biens cédant le pas à la consommation de services, on parle désormais de « consommation symbolique ».

1.3.2.2. La consommation symbolique

Selon Victor Scardigli¹⁷, en un quart de siècle, les Français sont passés d'une conduite de survie à la recherche d'un épanouissement personnel.

15. Jeremy Rifkin, *L'âge de l'accès, survivre à l'hypercapitalisme*, Paris-Montréal, La Découverte-Boréal, 2000, p. 13.

16. *Ibid.*, p. 12.

17. Victor Scardigli, dans F. Braudel et E. Labrousse (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, Paris, Presses universitaires de France, 1993, p. 1065.

Appliquons maintenant aux sociétés développées la célèbre pyramide des besoins (primaires, secondaires, tertiaires) que le psychosociologue Maslow a définie en 1943¹⁸. Il appert clairement que lorsque les besoins matériels de base de la population sont comblés les gens se tournent vers ce qui est susceptible de satisfaire leurs aspirations. Le domaine de l'alimentation notamment se métamorphose actuellement en profondeur : à une *économie de subsistance*, axée sur la quantité de nourriture nécessaire au maintien de la vie, succède une *économie d'abondance*, axée sur la qualité des produits. Il s'agit d'aller au-delà du besoin fondamental d'absorber de la nourriture ; il faut que la nourriture soit bonne au goût et qu'elle contribue à nous maintenir en santé. Le mot d'ordre est « moins manger pour mieux manger ». Et Moati d'ajouter :

La valeur d'usage qu'un consommateur attribue à un produit est la résultante de sa *valeur fonctionnelle* (ensemble de ses fonctionnalités objectives) et de sa *valeur immatérielle* – la consommation d'un produit renvoie à la dimension sémiotique de la consommation, au fait que la consommation de ce produit puisse fournir l'occasion de satisfaire ou exprimer des valeurs, de construire un imaginaire autour de lui, d'affirmer sa personnalité¹⁹.

On peut donc postuler que, si la distribution de masse persiste à maintenir sa rentabilité en accélérant la production des produits standardisés, elle risque de voir ses parts de marché fondre comme neige au soleil.

1.3.2.3. L'acte de consommer se personnalise

On assiste aussi à une sorte de personnalisation de l'acte de consommer. D'aucuns parlent même de consommation « sur mesure », ou de consommation personnalisée de masse. Moati abonde aussi en ce sens : « Pour les acteurs de l'offre, répondre à l'individualisation de la consommation consiste de plus en plus à s'adresser directement à la personne en tant qu'être unique à la recherche de solutions spécifiques²⁰. »

18. A.H. Maslow, « A Theory of Motivation », *Psychological Review*, vol. 50, 1943, p. 370-396.

19. Moati, *op. cit.*, p. 94.

20. *Ibid.*, p. 96.

1.3.2.4. Le consommateur accède au statut de professionnel

Par ailleurs, le consommateur d'aujourd'hui est plus scolarisé que celui d'hier. Il ne faut guère s'étonner de ce qu'il recherche sans cesse le produit qui convient le mieux à son besoin. Ses loisirs étant plus nombreux qu'autrefois, il dispose de beaucoup de temps pour chercher ce qu'il désire, d'autant plus que les médias (émissions d'information au consommateur, revues spécialisées, reportages publicitaires) ne demandent pas mieux que de le guider dans ses choix. Beaucoup aujourd'hui se définissent comme des professionnels de la consommation. On revendique énergiquement le droit de choisir soi-même ce qui nous convient et on n'hésite pas à butiner d'un produit à l'autre pour satisfaire ses besoins (ne reconnaît-on pas ici le comportement du « zappeur » devant sa télé ?). Aussi, les entreprises soucieuses de fidéliser leurs clients devront désormais consacrer beaucoup de ressources à les informer.

1.3.3. LA RÉVOLUTION DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

En 1997, l'industrie lançait un modèle de consommation inédit : le commerce électronique. Les réactions se scindèrent aussitôt en deux clans.

Le premier, celui des optimistes – les *technology-minded people*, comme on dit –, était convaincu qu'Internet avait enfin trouvé son mode de financement. Tout allait donc désormais transiter par le réseau des réseaux !

Le second, celui des sceptiques, se demandait si le commerce électronique avait réellement la capacité de se substituer (en partie, du moins) à l'énorme infrastructure matérielle, symbolique et communicationnelle qui stimulait la consommation de masse. Pouvait-on sérieusement prétendre que le médium – *The medium is the message* – froid et distant qu'est un catalogue électronique, où se succèdent platement des images et des textes, puisse remplacer l'extraordinaire pouvoir de séduction de l'objet qu'on peut voir, toucher et manipuler physiquement ? Croyait-on vraiment qu'on puisse sans broncher enchaîner des gens à leur ordinateur en empiétant impunément sur leurs activités de loisir²¹ ? Comment remodeler le transport pour que

21. Distinguons cependant entre *achat-corrée* et *achat-plaisir*. Pour beaucoup de personnes, bon nombre de leurs activités d'achat sont des tâches pénibles et répétitives.

ce ne soient plus les personnes qui aillent aux objets, mais les objets qui viennent aux individus? Comment établir un lien de confiance avec un marchand virtuel? Comment... Comment... Comment...?

1.4. LES LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE

1.4.1. LA POPULARITÉ CROISSANTE D'INTERNET

En l'an 2001, à peu près la moitié des familles nord-américaines sont branchées à Internet et l'utilisent comme moyen de communication au moins quelques fois par semaine²². La moitié de cette population se livre, sur le Web, à des pratiques interactives, ne serait-ce que dans le secteur des finances qui, depuis plus de dix ans, offre des services sur Internet.

Les modes d'utilisation d'un guichet automatique et ceux d'un service télébancaire Internet ne présentant, pour ainsi dire, aucune différence significative, il est logique de postuler que ces manipulations ne rebutent en rien l'utilisateur moyen. Contrairement à l'opinion que professaient, au cours des années 1980, une majorité de sociologues, les guichets automatiques et les services télébancaires n'ont rien de déshumanisant. L'internaute qui a recours à ces services y voit plus d'avantages que d'inconvénients: il n'a pas à se déplacer et économise ainsi temps et argent.

1.4.2. LE SUCCÈS DU NUMÉRISABLE

Le commerce électronique remporte un vif succès dans les secteurs où les services et les produits sont facilement numérisables, là où, précisément, on n'a pas à manipuler des objets matériels. Le développement du commerce électronique paraît donc inextricablement lié à la possibilité de numériser un produit.

Le fait a été déterminant dans la méthode retenue pour la présente étude. Nous devons être en mesure d'évaluer jusqu'à quel point on peut numériser une transaction, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise (accessibilité et distribution, données clients, services à la

22. D'après l'enquête menée conjointement par le CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations) et Léger Marketing, <<http://www.infomontre.cefrio.qc.ca/loupe/omnibus>>.

clientèle, calcul des coûts, etc.), les modèles risquant de varier considérablement en fonction de la diversité des produits vendus, de leur matérialité, de leur taille, de leur fragilité (denrées périssables ou non).

Pour réaliser la présente étude, nous avons minutieusement analysé plus d'une vingtaine d'expériences B2C ainsi qu'une dizaine B2B – certaines étant à la fois B2C et B2B.

Le secteur des services financiers est de loin le plus évolué et le plus étendu de tous. Il pourrait difficilement en être autrement. D'une part, les services télébancaires ont une histoire vieille d'une quinzaine d'années et, d'autre part, les systèmes permettant les transactions bancaires ou d'assurances se sont à peu près complètement dématérialisés – l'argent pouvant, à la limite, être considéré comme une manière d'échanger de l'information.

Plus un secteur se dématérialise, plus il a de chances de réussir dans le commerce électronique, qui est d'abord et avant tout *manipulation d'informations*.

Le commerce électronique dans la vente des produits de voyage progresse à pas de géant. Ici aussi, on a surtout affaire à des échanges d'informations, la monnaie de papier cédant peu à peu le pas à la carte de crédit pour obtenir par téléphone, par exemple, un numéro de réservation.

Le secteur culturel est aussi en grande mutation. L'avènement de Napster a rapidement poussé le disque vers la dématérialisation. La musique est d'ailleurs en voie de se tailler une place enviable sur le réseau des réseaux. Il serait étonnant que, dans un proche avenir, tout ce qui s'appelle vidéo, jeu, livre et télévision n'emprunte pas la même voie. En règle générale, le secteur culturel a aujourd'hui l'avantage de pouvoir offrir des produits relativement peu onéreux qui se transigent aisément.

Les objets de consommation courante n'ont pas cette chance : l'extrême diversité des produits et la nécessité d'un service-conseil personnalisé au client jouent contre eux. À une époque où les vendeurs compétents sont rares et leurs services très coûteux, la force du commerce électronique ne réside-t-elle pas, justement, dans la possibilité que l'on a d'informer le client, sans coûts supplémentaires et directement en ligne ? Par ailleurs, sa principale faiblesse ne se trouve-t-elle pas dans l'obligation de livrer un produit à la porte même du client, sans augmenter significativement les prix ?

1.4.3. LA CAPTATION D'AUDIENCE

La raison même du commerce ne se cristallise plus du tout autour du même pôle. On ne cherche plus, comme avant, à vendre un maximum de produits à un maximum de clients. On cherche plutôt à vendre à un même client *tous* les services dont il a besoin. C'est ce que François Licoppe appelle la « captation d'audience²³ ».

L'objectif du commerce électronique est-il autre chose que cette espèce de groupage (*bundling*) – ce que les Français désignent comme une offre en « bouquet », une offre comportant toutes les caractéristiques de l'inextricable gamme de produits et de services que structure un mode de partenariat d'une rare flexibilité ? Actuellement, les sites de commerce électronique ont plutôt tendance à se regrouper peu à peu en portails multiproduits du genre de ceux que l'on trouve chez Amazon.com, qui cherchait d'ailleurs, en 2001, à étendre sa gamme de produits disponibles sur Internet.

Quand le commerce électronique a fait son apparition sur Internet, on a assisté à l'émergence d'un phénomène dont la durée de vie aura été assez courte : la prolifération d'une foule de sites où de petites boutiques offraient individuellement leurs produits. Signalons en passant que le commerce électronique use, sur le plan du vocabulaire, des mêmes métaphores que le commerce traditionnel (on n'y ajoute, parfois, que l'épithète « virtuel ») : panier à provisions, catalogue, boutique, galerie commerciale, centre commercial, etc.

Il faut aussi noter que cette habitude de confectionner des offres en « bouquet » et d'intervenir dans la relation producteur-distributeur n'est pas neuve en soi : on doit y voir plutôt la marque de la réussite de la première grande révolution qui a marqué le phénomène de consommation de masse, à savoir la création des grands magasins dix-neuviémistes et des centres commerciaux vingtiémistes qui leur ont succédé, véritables lieux de convergence où se sont retrouvées, au début du moins, quantité d'entreprises tendant à intégrer les produits d'un secteur donné (au Québec : IGA et Métro-Richelieu, en alimentation ; Sports Experts, en loisirs ; Le Castor Bricoleur et Canadian Tire, pour le bricolage, etc.). Vinrent enfin les entreprises multisecteurs : hypermarchés (Club Price) et magasins-entrepôts (Réno-Dépôt et Rona L'Entrepôt, par exemple).

23. Licoppe, *op. cit.*

L'offre en « bouquet » répond par ailleurs à une tendance marquée du processus évolutif de la consommation qui tend actuellement, comme nous l'avons signalé plus haut, à proposer des solutions axées plus sur les services que sur les produits.

Jusqu'à présent, la grande distribution est restée à l'écart de cette logique d'offre de solutions, pour se cantonner à sa fonction logistique de répartiteur de produits [...] mais sa contribution à la résolution des problèmes de consommation de ses clients a fondamentalement résidé dans l'affirmation du principe du « tout sous le même toit²⁴ ».

1.4.4. LA LOGISTIQUE : D'AMONT EN AVAL

Au début, on a cru que le commerce électronique ferait baisser les prix, étant donné qu'il faisait l'économie des installations d'un magasin traditionnel. On usa même à outrance de cet argument pour vendre l'idée, qui ne tint pas la route très longtemps même si on l'invoque encore occasionnellement. Le fait tient à l'extrême confusion de l'offre dans certains secteurs (voir notamment au chapitre trois, comment se comparent les prix des voyages à forfait en ligne et hors ligne).

Là où le principe de la « grande distribution » optimise massivement les *flux logistiques en amont*, c'est-à-dire là où elle fait venir à elle la clientèle tout en lui refilant le fardeau du service (emballage des achats et livraison au véhicule automobile du consommateur), le commerce électronique doit, lui, traiter individuellement chaque commande en déployant *une logistique en aval* qui s'ajoute à la logistique en amont et qui, partant, génère un surcoût²⁵ (tableau 1.1).

En un mot, la chaîne logistique suppose la réception des marchandises provenant des fournisseurs, leur entreposage, l'emballage des commandes et leur acheminement au client – ce qui, si l'entreprise est située au cœur d'une grande ville, comporte des inconvénients non négligeables (problèmes de circulation et de stationnement des camions de livraison). Et c'est sans compter la non-disponibilité du client durant la semaine (où il n'y a personne à la maison pour accueillir la réception de l'envoi) (figure 1.1).

24. Moati, *op. cit.*, p. 93.

25. *Ibid.*, p. 313. On évalue généralement le coût des frais d'expédition à environ 8 % du total de la facture.

TABLEAU 1.1
Logistique amont et aval

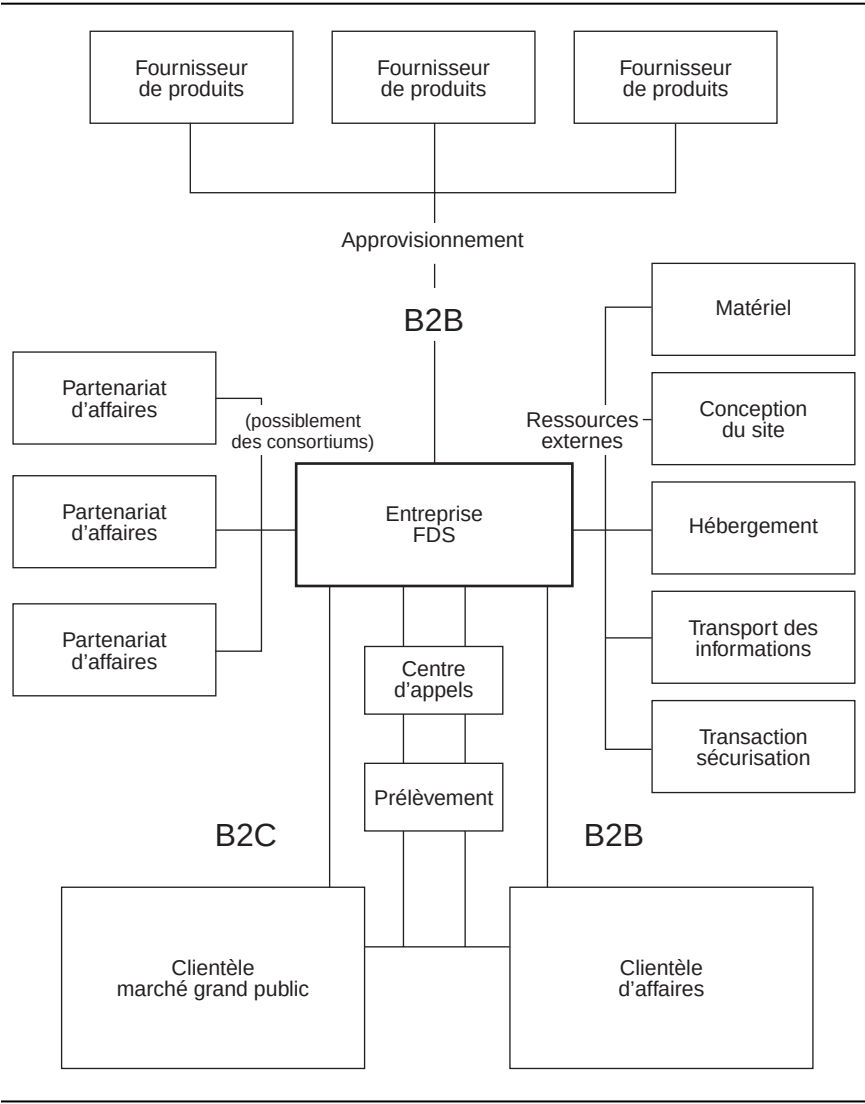
Logistique en amont	
<i>Commerce traditionnel</i> • Magasin • Étalage • Vendeurs • Caisses	<i>Commerce électronique</i> • Site • Catalogue • Stockage des données • Centre d'appels • Centre de traitement des courriels
Logistique en aval	
<i>Commerce traditionnel</i> • Peu d'employés (ensemble des opérations effectuées par le client)	<i>Commerce électronique</i> • Prélèvement de la marchandise • Acheminement au client

En ce qui a trait à la distribution, nos recherches permettent de dégager deux modèles pour le déploiement du commerce électronique : l'entrepôt (ou réseau d'entrepôts, fréquent dans des pays vastes comme le Canada ou les États-Unis) et la succursale (ou, bien sûr, le réseau de succursales). Pour ce qui est du Québec, nous avons relevé des cas où la distribution était surtout assumée par un réseau d'entreprises affiliées. Pourquoi ? Parce qu'il n'existe pas au Québec, à proprement parler, d'entreprises spécialisées exclusivement dans le cybercommerce, comme Amazon.com aux États-Unis, par exemple (voilà de quoi clouer le bec aux partenaires d'affaires qui redoutent une concurrence déloyale quand il est question de commerce électronique).

En règle générale, les frais de distribution représentent une dépense non négligeable, au chapitre de la livraison notamment. À la vérité, la plus grande force du commerce électronique consiste en la possibilité de faire voyager de l'information plutôt que des objets matériels.

En théorie, le commerce électronique peut sans grande difficulté assumer les charges que lui occasionnent le catalogage des produits, la programmation des informations destinées à décider le client à acheter et la mise en service d'un système de télépaiement.

FIGURE 1.1
Le déploiement tentaculaire du commerce électronique



Pour ce qui est du reste, la solution la plus simple consiste généralement à situer le produit vendu (dans une des filiales de l'entreprise, par exemple) et à prendre des mesures pour le faire parvenir le plus rapidement possible au client. Deux modes d'intervention sont ici possibles : l'entreprise a recours aux services publics (la poste notamment) ou invite le client à passer lui-même prendre son achat (si la succursale où se trouve le produit n'est pas trop éloignée du domicile de ce dernier). L'information dont dispose une entreprise sur la localisation d'une marchandise donnée constitue une *plus-value* pour le commerce électronique qui évite au client la très fastidieuse tâche du magasinage.

La manipulation et la livraison posent toutes sortes de difficultés suivant le type de produits vendus. Avec les disques et les livres, c'est l'extrême variété des stocks qui fait problème : pour 80 % des produits figurant au catalogue, on ne dispose généralement que d'un nombre restreint de copies, ce qui explique pourquoi le prélèvement s'effectue en magasin. Pour le reste, les 20 % de disques figurant en tête du hit-parade, on opte généralement pour une livraison à partir des entrepôts.

Dans le secteur des produits de consommation courante (loisirs, bricolage, appareils électroménagers, par exemple), les solutions retenues pour la livraison varient considérablement selon que l'on a affaire à de petits objets ou à des produits massifs et encombrants (matériaux de construction, sofas, réfrigérateurs, etc.).

Nous verrons, au chapitre six, les exigences particulières que commande le secteur des denrées périssables.

Le faible volume d'achats effectués par Internet inscrit le commerce électronique dans une logique de distribution. Les 3 % de commandes Internet qu'atteignent présentement certaines entreprises ne constituent certes pas un changement très significatif dans leurs pratiques commerciales. Le prélèvement des stocks et l'emballage sont généralement effectués par des employés surnuméraires spécifiquement affectés à cette tâche. Difficiles à évaluer à ce stade-ci, les frais qu'occasionnent ces opérations sont, la plupart du temps, portés au compte des dépenses promotionnelles et ne sont répercutés qu'en partie sur la facture du client.

Pour les entreprises qui n'ont pas l'habitude de la livraison à domicile, l'aventure du commerce électronique signifie qu'elles doivent acquérir de nouvelles connaissances en ce qui a trait aux techniques commerciales relatives au prélèvement des stocks et à l'expédition

(emballage et livraison) ainsi que pour la gestion d'un centre d'appels. Certaines entreprises ont quand même une certaine connaissance de ces nouvelles techniques commerciales : les magasins d'alimentation, par exemple, qui livrent des commandes prises au téléphone ou encore les commerces qui vendent par catalogue (système dit VPC, en France). Pour ces derniers, Internet n'est qu'un nouveau canal parmi les autres.

Il ne faut cependant pas croire ceux et celles qui, malignement, affirment que la vente par correspondance, la vente par téléphone et le cybercommerce, c'est du pareil au même !

Autres temps, autres médias...

1.4.5. LA PRESTATION INDIVIDUALISÉE

Le commerce électronique suppose certes une prestation individualisée, c'est-à-dire personnalisée, avec le client. Il faut donc prévoir le développement du dispositif en rétablissant la fonction d'information-service.

On ne le répétera jamais assez, le commerce électronique trouve sa force et sa rentabilité dans le travail sur l'information : moins on manipule d'objets matériels, plus le travail électronique est performant. Dans les trois premiers secteurs analysés (services financiers, voyage et produits culturels), il connaît déjà de brillantes réussites.

Dans le secteur des produits de consommation courante (loisirs, bricolage, électroménagers, etc.), la gestion de l'information constitue un aspect non négligeable des transactions : des renseignements figurent au catalogue électronique là où les employés du centre d'appels en fournissent directement au client. Mais il y a plus.

Sur un site Internet figurent souvent une foule de gadgets interactifs qui sont autant de *services d'aide à la décision* (simulateurs, vidéos de démonstration, calculatrices maison, échelles de couleur, agenceurs de formes, etc.). Le client veut prendre une décision éclairée – et les vendeurs qualifiés se font de plus en plus rares. Si, aujourd'hui, les grands magasins et les hypermarchés sacrifient ce service par souci d'économie (le client est livré à lui-même), le cybercommerce, lui, permet le *prémagasinage*. Certes, le client ne se rend pas toujours jusqu'au bout de la transaction, mais Internet lui donne l'occasion de se renseigner à l'avance. La véritable économie de temps et d'argent résiderait, ici, dans le fait que la phase « information » est épargnée au vendeur.

L'information n'infiltrer pas seulement le site et le catalogue électronique, elle est aussi livrée dans les centres d'appels qu'ont créés (ou réorganisés) les entreprises qui ont décidé de se lancer dans l'aventure du commerce électronique. La fonction d'un centre d'appels ne consiste pas seulement à dépanner, sur le plan technique, les clients en difficulté (problèmes de branchement, de fonctionnement du site, de mode d'emploi, etc.). Ces centres assument aussi un rôle d'aide à la décision. Ajoutons aussi que la synergie Internet/téléphone joue encore. Ainsi, lorsqu'il s'agit d'un achat important (assurance, produit de luxe), plusieurs clients préféreront conclure la transaction par téléphone. On parle ici parfois de « manque de confiance », de « nécessité de renforcer la relation avec le client », du besoin viscéral de « parler à quelqu'un », mais le contraire est aussi vrai. Banque.com a développé un service téléphonique identique à son service Internet par souci de justice pour ses clients non branchés !

Investir dans ce qui est susceptible de personnaliser la relation avec le client signifie en outre que le cybercommerçant programme son site pour y inclure toute une série de services qui ne sont pas nécessairement directement liés à ses activités commerciales (informations d'intérêt général ou d'ordre culturel, groupes de discussion, par exemple), et ce, dans le seul but de créer des *communautés d'intérêts*, le client étant davantage considéré comme un collègue. Les prestations individualisées fidéliseront d'autant plus le client que le cybercommerçant tiendra compte de l'environnement dans lequel son « collègue » évolue. Pour ce, il lui faut recommencer à investir dans le service à la clientèle, plus particulièrement dans tout ce qui touche à l'information fournie au client. Il est impératif que l'entrepreneur comprenne que sa relation avec le client a besoin d'être soutenue – ce qui monopolise beaucoup de temps et d'argent (équipements, ressources humaines, etc.).

Domage que l'homme moderne soit si inconstant, si peu fidèle à ses engagements ! Mais s'il se libère de plus en plus des contraintes du temps et de l'espace, il lui faut encore et encore se mobiliser pour agir. Internet étant un média froid, pour reprendre l'expression mcluhanienne, il s'agit d'inverser le processus en rattachant le client à son environnement culturel et communautaire.

1.4.6. DÉSINTERMÉDIATION ET AUTOMATISATION

L'économie la plus significative que permet de réaliser le commerce électronique est certes le phénomène de désintermédiation ou, si l'on veut, la suppression systématique de toute une série d'intermédiaires

reliés à la prestation du service (les caissières des banques, par exemple, ou encore les agents d'assurances ou de voyages, les vendeurs, etc.). L'instauration d'un service de commerce électronique signifie donc, à court terme, que l'entreprise devra se restructurer en profondeur et redéployer l'ensemble de ses opérations. Le plus bel exemple de réussite, en ce domaine, est sans contredit la révolution opérée dans le secteur des banques et des services financiers.

Qu'en est-il du secteur du voyage ? Se dirige-t-on vers la disparition pressentie des intermédiaires que sont les agences²⁶ ? Que dire du secteur de l'assurance²⁷ ? Lequel d'entre nous n'a pas remarqué que les vendeurs ont presque tous disparu des centres commerciaux et des magasins à grande surface ?

La désintermédiation n'est cependant possible que lorsque l'ensemble des opérations est automatisé – ce qui, on en conviendra, exige des efforts de médiatisation importants. S'il y a révolution dans la prestation des services personnels, s'ils sont désormais accessibles à un si grand nombre de gens, c'est bien grâce aux processus d'industrialisation qui ont récemment triomphé dans le secteur tertiaire. Moati ne l'entend pas autrement quand il écrit :

Les technologies de l'information et de la communication constituent la technologie clé de la cinquième révolution industrielle en cours. Nous avons déjà pu constater comment ces technologies étaient en train de transformer le métier de distributeur en autorisant la rationalisation de l'organisation des flux logistiques, et en offrant la possibilité d'acquérir une connaissance beaucoup plus fine des comportements des consommateurs permettant d'engager avec eux des relations plus personnalisées. Mais plus fondamentalement encore, les TIC rendent aujourd'hui possible le développement de manières totalement inédites de distribuer les richesses²⁸.

1.4.7. L'EFFET DE MARQUE

Dans le commerce électronique, l'effet de marque, ou *branding* comme disent les Américains, est fondamental : celui qui jouit de la plus grande notoriété essaie inévitablement d'avaler ses concurrents.

26. Voir la section du chapitre trois intitulée « Peur de perdre son emploi ».

27. Voir au chapitre deux la section intitulée « AssurancesDirect.com ».

28. Moati, *op. cit.*, p. 301.

Sur Internet, la stratégie de marque est plus délicate. La marchandise n'étant pas immédiatement accessible, les consommateurs s'en remettent aux marques de prestige auxquelles les a habitués le commerce traditionnel. Acheter par Internet exige, sans l'ombre d'un doute, une grande confiance de la part du client envers son fournisseur. Mais nous avons par ailleurs constaté²⁹ que, dans bien des cas, les consommateurs tendent à assimiler l'acte d'achat en ligne à l'expérience qu'ils connaissent habituellement en magasin. Nombreux sont en effet les clients qui passent, sans broncher, du magasin au site et du site au magasin. Ajoutons cependant que la chose est en partie attribuable au fait que les sites adoptent globalement l'image de marque du magasin et vice versa.

Nous avons évidemment été frappés de la rapidité avec laquelle certaines marques se sont imposées dans l'espace virtuel du commerce électronique. Citons, pour ne nommer que les plus connues, Amazon.com, e-Bay ainsi que CDNow. Qui sait ? Peut-être ne faut-il y voir qu'une manifestation attribuable à la nouveauté du phénomène « commerce électronique ».

Tout porte cependant à croire que la chose ne se répétera pas nécessairement.

29. Voir le chapitre sept.

2

LES SERVICES FINANCIERS

*Et si l'argent était tout simplement
de l'information dont on peut
disposer à volonté ?*

2.1. DU NUMÉRAIRE À LA NUMÉRISATION

Au commencement était le troc. On s'échangeait des « choses » entre voisins. Il s'agissait le plus souvent de denrées ou d'artefacts qui, abondants dans un environnement donné, faisaient l'objet d'un échange contre d'autres, venus de l'étranger, parfois même de très loin. La transaction donnait généralement lieu à un processus de socialisation entre gens confiants de s'entendre sur la valeur des biens transigés : quelques poules contre un mouton, un sac de blé contre une pelle, un ou deux chameaux contre un esclave, etc.

Le temps a passé et les échanges ont décuplé. Le marchandage a en effet fait reculer les frontières, les commerçants poussant toujours plus loin la recherche de nouveaux clients, de marchandises rares et exotiques. C'est à l'époque des marchés ambulants qu'est né le phénomène qui allait remodeler de fond en comble la structure même des modes d'échange. Les territoires que parcouraient les marchandises étaient en effet devenus tellement vastes que les hommes éprouvèrent le besoin de recourir à une valeur commune d'échange, quelque chose qui pourrait mesurer quantitativement, c'est-à-dire de manière objective, la valeur symbolique des objets.

Et c'est ainsi que le numéraire ou, si l'on veut, l'argent « sonnant » (cuivre, bronze, argent, or et, plus tard, pierres précieuses) a vu le jour. L'établissement de la valeur numéraire réelle d'une marchandise appelait logiquement la reconnaissance d'un pouvoir capable d'imposer sa loi (cité, royaume, empire). Il ne faut donc guère s'étonner de ce que, depuis quelque six mille ans, toutes les sociétés dotées d'un pouvoir central fort aient possédé leur propre monnaie.

Le besoin de courir le monde par curiosité ou par obligation religieuse n'a cessé de grandir dans le cœur des hommes. Au Moyen Âge, l'aventure était plutôt risquée. Brigands et voleurs détraquaient les voyageurs et les auberges étaient peu sûres. Pour contrer les aléas de la route, princes, notables et riches bourgeois appelés à parcourir de longues distances se prémunirent de traites bancaires, sorte de lettres de crédit négociables dans certaines institutions urbaines.

On attribue généralement à la popularité des pèlerinages à Saint-Jacques-de-Compostelle l'organisation méthodique des pratiques qui jetèrent les bases de l'institution bancaire contemporaine. À l'époque, ce délicat mandat fut confié aux chevaliers, gardiens de l'ordre et de la foi. L'avènement des croisades décupla les besoins et le célèbre ordre du Temple peut à juste titre être considéré comme le premier regroupement d'investisseurs – ce qui, au demeurant, causa

la perte des Templiers. Jaloux de leurs richesses et avide de confisquer leurs avoirs, Philippe le Bel abolit l'ordre en faisant arrêter, sous de fausses accusations, les têtes dirigeantes, dont le chef suprême, Jacques de Molay, qui fut brûlé vif à Paris en 1314 sur la place publique.

On s'entend pour dire que les bases structurelles du système bancaire tel que nous le connaissons aujourd'hui se consolidèrent au XIII^e siècle, lorsque les grandes cités portuaires de l'Italie septentrionale (Gênes, Pise, Venise) prirent leur essor. Les banques du temps finançaient essentiellement de grandes expéditions marchandes qui sillonnaient la Méditerranée. Le commerce s'étendit à l'Europe du Nord (aux centres hanséatiques de Lübeck, de Hambourg, de Cologne) avant de gagner Londres. Les activités commerciales se résumaient alors à la transformation textile et au transport des étoffes.

Puis ce fut l'ère des grandes expéditions navales qui permirent, en 1492, la découverte des Amériques, et qui furent décisives dans le tracé des voies maritimes devant mener les explorateurs des XVIII^e et XIX^e siècles aux portes de l'Asie. Portugais, Espagnols, Français et Anglais colonisèrent ces terres nouvelles et érigèrent de puissants empires.

Amorcé avec le principe des traites médiévales, le sinueux processus de dématérialisation du numéraire a évolué au point que les opérations bancaires se résument, aujourd'hui, à la simple écriture, sur papier, de valeurs comptables. Depuis une cinquantaine d'années en effet, individus et institutions recourent au chèque pour régler la valeur des biens échangés. Certes, le paiement en numéraire est encore usité pour acheter des biens relativement peu onéreux, mais l'avènement de l'ordinateur personnel a ouvert encore plus grandes les portes d'un univers sans papier (*a paperless world*) dans lequel la signature du consommateur n'est plus nécessaire à l'authentification de ses transactions pécuniaires.

Depuis dix ans, les échanges entre institutions bancaires sont presque exclusivement opérés électroniquement. Il aura cependant fallu attendre la mise en service de bornes électroniques (ou « guichets automatiques ») pour que le consommateur se familiarise avec les techniques informatisées. Cartes de crédit et cartes de débit constituent certes un excellent moyen de conclure une transaction financière (on y fait l'économie du chèque), mais il semble que cela représente encore une masse de papier et de travail par trop volumineuse.

Les guichets automatiques furent surtout populaires, au début, parce que les consommateurs pouvaient mettre la main à toute heure du jour et de la nuit sur de l'argent sonnante. Aujourd'hui, ils sont davantage utilisés pour payer des comptes et pour transférer des liquidités. D'aucuns les ont même résolument adoptés pour gérer leur comptabilité personnelle. Lentement, mais sûrement, Internet et le guichet électronique fusionnent, pour une raison fort simple : ce système de transactions accommode à la fois consommateurs, entreprises et banques (la distribution du numéraire exceptée).

Faut-il s'étonner que le premier – et plus éclatant – succès du commerce électronique se soit précisément manifesté dans le secteur des services financiers ? Le numéraire (métal ou papier) est-il autre chose qu'une inscription comptable numérisée se transigeant sans effort par le biais d'un réseau qui ne connaît, aujourd'hui, pratiquement aucune frontière ?

On peut soutenir que, sans l'institution bancaire, le commerce électronique ne peut tout simplement pas exister. Il faut cependant s'empresse d'ajouter qu'Internet permet, aujourd'hui, à ceux et celles qui le désirent, de recevoir des factures, de les payer, de transférer des sommes d'argent d'un compte à un autre, de gérer des fonds de retraite, d'assurer leur famille et leurs biens, d'acheter des actions et d'en vendre.

Et ce n'est qu'un début !

2.2. TROIS ÉTUDES DE CAS

2.2.1. BANQUE.COM

L'objectif initial de l'institution bancaire dont il est ici question était de structurer, sur le Web, le prototype d'un site doté de contenus à teneur strictement informationnelle. Banque.com fit son apparition sur Internet à la fin du mois de septembre 1996. L'équipe s'attaqua aussitôt au développement de la seconde phase du projet, la bannière Guichet W, qui devait regrouper toute une gamme de services d'ordre transactionnel.

Le terme Guichet W avait été utilisé, à l'origine, pour un projet pilote par lequel les clients auraient été en mesure de payer certaines de leurs factures par l'intermédiaire d'un service téléphonique. Ce projet ne vit cependant jamais le jour, mais on récupéra une partie de son infrastructure, soit les renseignements touchant les comptes

des clients. Le but avoué du nouveau Guichet W était de rendre accessible, par Internet, la totalité des fonctionnalités transactionnelles qu'autorisaient déjà la plupart des guichets automatiques de l'entreprise : virements, acquisitions de fonds, paiements de factures, relevés de comptes virtuels, relevés Visa, remboursements de marges de crédit, etc.

La troisième phase du projet, qui débuta à la fin de 1997, rendait possibles les transactions boursières en ligne. Peu après, on put formuler directement, sur le site, des demandes de prêts (hypothèque, automobile, étudiant). Une seule année avait été nécessaire, selon certains dirigeants, pour que le site parvienne à « pleine maturité ».

Par la suite, le volet « Assurances » s'ajouta aux services disponibles sur le Web. En plus d'assurer, en ligne, sa famille et ses biens (habitation et véhicules motorisés), le client pouvait accéder, s'il le désirait, à toute une gamme de produits (assurance voyage et assurance prêt, par exemple). Le site fut conçu de telle sorte que le consommateur puisse obtenir tous les renseignements touchant les diverses polices d'assurance de Banque.com ; il peut même dresser le profil de plusieurs scénarios en usant des simulateurs qui calculent, selon les données fournies, le montant des primes à verser.

Les institutions bancaires, redisons-le, jouissent dans le domaine du commerce électronique d'une longueur d'avance sur leurs concurrents des secteurs industriels connexes. Le fait est attribuable à la nature particulière du lien qui les unit à leur clientèle. Elles sont en effet en mesure de se payer, elles-mêmes, directement à la source, lorsque vient le temps de boucler la transaction. Le client qui achète un produit d'assurance sur le site Banque.com se voit confirmer par courriel les spécifications de son contrat, et ce, moins de 15 minutes après avoir conclu sa transaction – son compte étant débité, en temps réel, sitôt qu'il a autorisé le paiement de la prime.

Mentionnons cependant que, bien avant de vendre des produits financiers sur Internet, c'est la prestation de services à la clientèle qui constituerait le principal objectif du site. Arrêtons-nous un instant sur ce qu'en dit la directrice du site :

Ici ce n'est pas Amazon.com. En fait, nous n'offrons pas tant des produits que des services. [...] Voici un exemple qui va vous faire comprendre notre philosophie. Le premier – et le plus important – service en matière d'assurances pour l'auto ou l'habitation, est l'après-vente. Les demandes d'information, tout comme les réclamations, passent en premier. Sur Internet, c'est tout le service après-vente qui a été mis en valeur, l'objectif prioritaire étant d'augmenter les services dispensés à ce chapitre.

Finalement, l'institution financière s'acquitte du mandat social, que lui dictent ses normes en matière de coopération, en affichant sur son site des bannières faisant la promotion d'événements à caractère humanitaire (lutte contre le sida, soutien aux pays en voie de développement, services aux femmes, comme celui du YWCA par exemple).

2.2.2. ASSURANCESDIRECT.COM

Dès 1995, une entreprise québécoise du domaine de l'assurance innovait dans ce secteur de services en se rendant visible sur le Web. La première mouture du site AssurancesDirect.com ne prétendait pas être autre chose qu'une vitrine devant faire l'étalage des produits offerts par l'entreprise. L'expérience n'a cependant pas tardé à convaincre les responsables du projet de l'intérêt doublement manifeste des internautes : obtenir des renseignements à propos de leurs contrats d'assurance (ce qui faisait singulièrement leur affaire) et pouvoir acheter des produits en ligne. Le fait devait être la prémisse à partir de laquelle on allait développer le site.

Précisons, d'entrée de jeu, qu'une offre de service sur Internet, en matière d'assurances, suppose un ensemble complexe de stratégies visant à accroître, sinon à conserver la part du marché des entreprises qui s'affichent. Toutes n'ont cependant pas la main heureuse. Citons notamment les sites « anti-Web » qui invitent sans vergogne les internautes à changer de média : « Soyez les bienvenus sur notre site. Pour parler d'assurances, composez le numéro de téléphone suivant... » D'autres tentent d'appâter le client en lui proposant de remplir un formulaire qui, au mieux, aboutira à une proposition aussi vague qu'imprécise accompagnée de la mention « le montant de la prime n'est pas garanti » ou encore « le montant de la prime peut varier ». Certains limitent simplement leurs propositions aux formules calculées selon les normes les plus couramment utilisées, l'information disponible ne faisant état, somme toute, que d'une couverture minimale.

D'autres, par contre, ne lésinent pas sur les moyens en proposant la formule dite de prime exacte. L'opération nécessite, bien sûr, le paramétrage d'engins de calcul sophistiqués devant tenir compte des données qualitatives fournies par le client. Au bout du compte cependant, le consommateur connaît, sans l'ombre d'un doute, le prix de la prime exigée. Du coup, est éliminé le recours à un tiers (agent ou représentant) pour conclure la transaction. C'est la formule qu'a retenue AssurancesDirect.com. Le responsable du commerce électronique de

FIGURE 2.2

Logiciel pour le calcul de prime d'assurance véhicule sur le site AssurancesDirect.com

Assurances

Comparer la prime d'assurance de deux véhicules détenant une couverture complète et identique

PROVINCE ► Québec

Véhicule 1 Véhicule actuel ou véhicule de référence

► DODGE CARAVAN ES ANNÉE 1992

Véhicule 2 Véhicule à comparer

► TOYOTA CAMRY CELESTALE V6 4 ANNÉE 2000

Différence en pourcentage de la prime du véhicule 2 en rapport avec le véhicule 1

55.10 %

Véhicule 1 Prime, si vous la connaissez

540 \$

Véhicule 2 Prime estimée

837.53 \$

Mise en garde : Cette grille vous permet de comparer les différences de primes en matière d'assurance-automobile au Canada. Ces primes tiennent compte de la moyenne des tarifs pratiqués par l'ensemble des compagnies d'assurance du Canada et peuvent varier selon les circonstances. Ces résultats vous sont fournis à titre indicatif seulement et n'engagent aucunement la responsabilité de la COMPAGNIE D'ASSURANCE AssurancesDirect.com ni de l'éditeur du CD de l'auto.

AssurancesDirect.com

l'entreprise affirme d'ailleurs qu'AssurancesDirect.com « a été la première compagnie à travers le monde à vendre de l'assurance sur Internet sans aucun intermédiaire humain ! »

Il n'est pas un seul produit normalement offert par un assureur traditionnel qui ne se retrouve au menu du site d'AssurancesDirect.com. Contrairement aux formulaires dont on use habituellement pour ce type de contrat, le système de collecte de renseignements procède de manière interactive avec des logiciels programmés à partir d'algorithmes capables de réévaluer, à volonté, les termes de l'entente en tenant compte des besoins spécifiques de chacun. Le client se voit donc d'emblée proposer un contrat taillé à la juste mesure de ses besoins, un contrat lui garantissant une protection maximale. Plus, l'intéressé peut, par la suite et à sa convenance, réduire le coût de la prime en renonçant à certaines clauses touchant la couverture de sa police, la « valeur à neuf », par exemple, ou encore l'indemnisation versée en cas de collision routière.

Sur le Web, il est maintenant possible de régler le montant de la prime en utilisant une carte de crédit ou en autorisant une série de paiements mensuels automatiquement prélevés sur le compte bancaire de l'assuré. Les renseignements personnels fournis ainsi que les informations relatives aux transactions effectuées sur le site font, dans le cas de Banque.com, l'objet d'un cryptage SSL¹ et d'une certification VeriSign², afin de garantir aux usagers le niveau de confidentialité et de sécurité que requièrent ces échanges.

Enfin, la compagnie d'assurances compte également ajouter un volet B2B à son projet Internet. Le lien d'affaires permettra notamment d'accélérer le traitement des dédommagements en établissant une interaction directe entre les ateliers de services de la firme et son centre d'évaluation. Le système nécessite un équipement vidéo et un accès réseau à large bande, note le responsable du développement :

Le mécanicien nous transmet l'image des dommages sur la voiture accidentée. Puis, grâce à un logiciel qui ressemble à un jeu d'assemblage de voiture de plastique où toutes les pièces

-
1. Secure Sockets Layers est un système informatique capable de calculer un milliard de données. Il assure aussi la confidentialité des renseignements et protège du piratage.
 2. L'expertise de VeriSign dans l'encodage sécuritaire sur Internet est reconnue mondialement. L'entreprise se spécialise notamment dans les domaines de la certification et des solutions à base de clés publiques.

sont découpées, notre évaluateur n'a qu'à appliquer les tarifs qui sont déjà prénégociés. En moins de 15 minutes, le garagiste reçoit notre approbation et peut entreprendre la réparation.

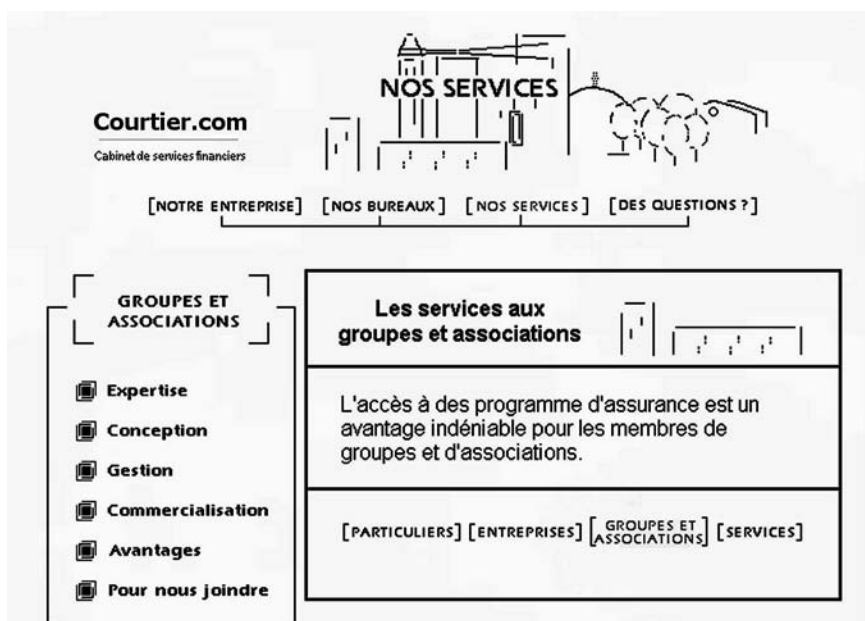
2.2.3. COURTIER.COM

Le site de l'entreprise de courtage d'assurances Courtier.com va résolument à l'encontre de la philosophie qui anime son concurrent AssurancesDirect.com. Plutôt que de miser sur le potentiel d'interactivité d'Internet, les créateurs ont plutôt choisi de tabler sur les propriétés informationnelles du réseau des réseaux. « Chez nous, on ne vend rien sur Internet, on donne seulement de l'information », explique le directeur adjoint au développement des affaires de la firme, qui ajoute: « Nous estimons qu'il est préférable que les gens consultent, en premier, les renseignements que nous avons préparés à leur intention. »

L'internaute qui visite le site Courtier.com ne doit donc pas s'étonner de n'y trouver aucun hyperlien susceptible de le diriger vers des sites connexes ou encore vers des sites partenaires de l'entreprise. Le projet de Courtier.com vise surtout à « éduquer » la communauté internaute. Il s'agit, d'une part, d'informer le client le mieux possible sur les multiples facettes des produits disponibles tout en moussant, d'autre part, l'expertise de la firme de courtage. Celle-ci poursuit ainsi, sur Internet, la politique d'information qu'elle a, depuis bon nombre d'années, mise en œuvre par l'intermédiaire des médias traditionnels. On trouve en effet sur ce site, répertoriés par thèmes, tous les articles qu'ont rédigés, et publiés dans un quotidien populaire, les courtiers associés à l'entreprise.

Par ailleurs, le site ne permet pas, sur le plan financier, la moindre activité transactionnelle. La médiation du courtier demeure ici incontournable. Les formulaires du site servent essentiellement à documenter une rencontre éventuelle avec le courtier – ce qui réduit d'autant le temps consacré à recueillir des informations au téléphone. Notons que la première version du site était opérationnelle dès 1995 ; les limites du projet ne sauraient donc être attribuables au manque d'expérience des décideurs vis-à-vis de la technologie Internet. La stratégie est claire: le courtier tient à préserver ses prérogatives d'expert-conseil dans le domaine des assurances. C'est ce qui explique d'ailleurs qu'il occulte volontairement le détail des offres personnalisées adressées à ses clients (pour la plupart, des associations professionnelles). « Nous ne voulons tout simplement pas, confie une responsable, que nos concurrents sachent ce que l'on a à offrir. C'est

FIGURE 2.3
Courtier.com – Les services aux associations



Courtier.com a développé une grande expertise dans le domaine en concevant au cours des 15 dernières années des programmes adaptés aux besoins des membres de plus de 100 groupes et associations. Parmi ceux-ci, on compte un nombre important de corporations professionnelles, d'associations, de regroupements d'achat, de franchiseurs et de bannières oeuvrant principalement dans les secteurs de la construction, de la restauration, de l'automobile, du service aux particuliers et de l'immobilier.

Les services offerts aux groupes et associations sont les suivants :

- conception de programmes d'assurances en fonction des besoins des membres de groupes-associations;
- commercialisation des offres d'assurance en collaboration étroite avec le groupe-association et en fonction de ses activités marketing;
- rapport périodique des résultats de vente et de rétention.

Les avantages d'offrir une assurance groupe à vos membres, par l'intermédiaire de **Courtier.com**, sont nombreux :

pourquoi nous avons demandé à nos partenaires de consacrer une page de leur propre site aux produits qui les distinguent.» Il faut, pour accéder à ce genre d'informations, disposer d'un mot de passe réservé aux seuls membres de l'organisation en question.

Le procédé s'avère singulièrement révélateur de la souplesse que permet Internet relativement aux modes de structuration des échanges communicationnels caractéristiques de l'offre et de la demande. Ainsi, en créant et en hébergeant sur le site de leur client des pages Web qui épousent la forme et les couleurs de leur association professionnelle, le personnel de Courtier.com préserve la confidentialité de ses ententes contractuelles et, du coup, renforce le lien qu'il a noué avec l'assuré. L'information émane de l'intérieur de l'entreprise et, ajoute une responsable, «les membres ont ainsi l'impression que c'est envoyé par leur association».

Si cette manière de procéder a déjà cours dans l'univers de l'imprimé, il est intéressant de constater que le pluralisme informationnel d'Internet favorise ce genre de glissement de sens sur le plan de la représentation des entités commerciales et corporatives.

2.3. PROCESSUS DE RESTRUCTURATION

2.3.1. LA PHASE INITIALE

Dans le secteur des services financiers, comme dans tous les secteurs abordés dans le présent ouvrage, il faut l'âme d'un missionnaire pour accepter de courir le risque d'explorer le nouveau territoire que représente le cyberspace. La plupart du temps, un dirigeant d'entreprise (ou un proche collaborateur) prend l'initiative. Sensible aux bénéfices qu'il peut potentiellement tirer des technologies émergentes, le dirigeant tente l'aventure. Son initiative ne peut cependant faire l'économie d'une confrontation avec le scepticisme que suscite inéluctablement la remise en question, en entreprise, de procédés qui vont à l'encontre des méthodes traditionnelles. À défaut de modèles de référence et en l'absence de ressources spécialisées, pratiquement inexistantes à cette étape du processus, un pionnier n'a d'autre choix que d'inventer, à la pièce, des solutions suffisamment plausibles pour lever les doutes des incrédules et pour obtenir que l'on débloque les fonds qu'il consacrera à la réalisation d'une première maquette.

Heureusement, il n'en est pas toujours ainsi. Le processus est parfois grandement simplifié quand, comme en témoigne l'expérience d'AssurancesDirect.com, l'instigateur du projet occupe un poste de décideur, tandis que c'est le vice-président en charge des opérations, un passionné des technologies de l'information, qui pilote lui-même le dossier.

Banque.com n'a pas eu cette chance. Le webmestre de Guichet W avoue avoir été dans l'obligation de revenir plusieurs fois à la charge avant d'obtenir, un an et demi plus tard, l'aval de ses supérieurs. «Je leur répétais: tout le monde va bientôt posséder son propre site. C'est la voie de l'avenir! Mais on me faisait taire en disant que tout ça n'était que des lubies d'universitaires en mal d'innovation.»

Qu'à cela ne tienne! Internet suscitait de plus en plus d'intérêt et, sensibilisés à l'ampleur du phénomène par des conférences vantant les mérites des nouvelles technologies, quelques hauts dirigeants recommandèrent finalement l'analyse de la rentabilité. Comme le budget nécessaire à l'étude s'élevait à quelque 50 000 \$, on décida de consacrer plutôt la somme à la réalisation d'un site pilote. «Un jour, le président-directeur général m'a téléphoné», raconte la webmestre de Banque.com, «me priant de venir le voir dans son bureau où il a déclaré. "OK, vas-y. On va toujours bien voir de quoi t'es capable!" Il m'a donné carte blanche et les 50 000 \$ de budget pour mettre le projet sur les rails!»

La webmestre n'a pas perdu de temps et moins de cinq semaines plus tard une première version du site fut mise en ligne. Ironiquement, les têtes dirigeantes n'ont découvert le site que lors d'une conférence de presse virtuelle, en même temps que les journalistes conviés à son lancement.

2.3.2. RENOUVELER LES RESSOURCES

Il semble que le temps s'écoule plus rapidement sur Internet que dans les médias traditionnels. Luttant sans cesse contre la montre, les architectes des nouvelles technologies rivalisent d'ingéniosité pour lancer des modes opératoires de plus en plus performants, tandis que les concepteurs de sites raffinent continuellement leurs stratégies de marketing. Dans ce contexte, la mise en place d'un site ne constitue que l'étape initiale de tous ceux et celles qui sont désireux de se tailler une niche dans le cyberspace.

Peu après sa mise en ligne, les responsables d'un site à vocation commerciale doivent aussitôt s'attaquer à son développement afin de réconcilier les deux pôles que commande le changement sur Internet. Il faut d'abord – et le plus rapidement possible – fidéliser la clientèle, c'est-à-dire remodeler le site en fonction des desiderata. Dans un second temps, il faut mettre la technologie à jour pour atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise.

Répertorier les ressources humaines que nécessite le développement continu d'un site Web de commerce électronique n'est pas une mince tâche. Il faut monter une équipe interdisciplinaire – sans compter le personnel des nombreux départements appelés à contribuer au projet. Chez Banque.com, par exemple, on nous a signalé que « personne ne savait où loger l'équipe ». Depuis 1996, le groupe auquel incombe la maintenance de Guichet W aurait été forcé de déménager à neuf reprises, passant du Service des ventes à celui du marketing, de la vigie technologique au développement des affaires pour aboutir temporairement au soutien technique !

En fait, les cas de figure varient considérablement d'une entreprise à l'autre. Dans le secteur financier – puisque l'on cherche à dégager une norme –, très peu d'employés sont généralement affectés en permanence au maintien et au développement des services Internet. On a plutôt tendance à distribuer le travail au plus grand nombre possible de personnes, quitte à intégrer aux opérations régulières de l'entreprise les activités touchant le développement du site. Dans le cas de Banque.com, la gestion de Guichet W est assumée par une petite équipe de six ou sept personnes³ employées à plein temps. Il faut cependant aussi tenir compte du fait qu'elle peut demander, à l'occasion, la collaboration de quelque 200 autres employés appelés à intervenir à divers niveaux. Il n'est donc pas aisé de départager rationnellement la « portion Internet » du travail d'un employé. Donnons la parole à un gestionnaire :

Ça fait longtemps qu'on est dans le commerce électronique, depuis, en fait, que le virement de fonds est possible par guichet automatique... Guichet automatique ou Internet, la transaction sera de toute façon traitée par la grosse machine que représente notre centrale informatique. Derrière la machine, il y a des employés. Si on admet que 10 % de nos transactions sont faites par Internet, on peut en conclure que ces personnes consacrent

3. L'équipe comprend un coordinateur, un designer, un infographe, un traducteur (le site est bilingue) et des spécialistes en communication, en marketing et en technologie (serveur).

10 % de leur temps à traiter les transactions Internet. Avant Internet, on traitait sensiblement le même volume d'opérations ! Les transactions se sont déplacées d'un médium à un autre, voilà tout !

Une grande diversité de ressources humaines et matérielles doit donc être affectée aux exigences nouvelles qu'imposent les courriels, le suivi électronique des contrats, les transactions, les demandes de renseignements, etc. La réalisation, par exemple, d'une mise à jour de l'information, le remodelage du design du site, l'ergonomie des interfaces, les développements et innovations technologiques (pour ne citer que ceux-ci) monopolisent une partie non négligeable des ressources existantes. De plus, quand les compétences font défaut à l'interne – ce qui arrive plus souvent qu'on ne le pense –, il faut faire appel à des spécialistes venus de l'extérieur.

Banque.com exige ainsi en moyenne six à dix remaniements quotidiens. « Le gros du travail a surtout trait à la structure du site, aux outils de navigation et à la qualité des contenus », de soutenir la webmestre. Il lui aura fallu fixer des standards très précis relativement à l'édition des textes et, de surcroît, adapter les protocoles de navigation pour qu'ils soient conformes aux normes internationales. Un paragraphe ne peut, par exemple, compter plus de trois lignes, tandis que la navigation doit être limitée à trois niveaux de « forage ».

Les développeurs de sites sont contraints d'innover sans cesse et, surtout, de porter attention au *feed-back* des usagers. On exhorte d'ailleurs ces derniers à formuler commentaires et suggestions. Le webmestre d'AssurancesDirect.com estime que, pour obtenir du succès, il faut « surtout se mettre dans la peau des clients, être à leur écoute, lire attentivement les courriels, se tenir au courant des plus récents sondages, maintenir ses activités de recherche ».

La refonte du site d'AssurancesDirect.com aura permis de répondre à 95 % des quelque 300 questions adressées quotidiennement au webmestre par les usagers au cours des premières semaines de mise en ligne. L'un des axes de développement les plus ardemment souhaités par les internautes fut l'instauration de fonctionnalités transactionnelles en ligne – ce qui a amené les actuaires à se pencher sur le paramétrage de moteurs de calcul relatifs à la tarification. On dit des actuaires qu'ils « conduisent avec un œil dans le rétroviseur ». De fait, ils tiennent compte du passé et se disent : « Si le phénomène refait surface, il faudra modifier notre mode de tarification individuelle. »

Le service à la clientèle de Banque.com fonctionne à plein régime. L'objectif est d'être en mesure de dépanner en tout temps – 24 heures sur 24 et sept jours sur sept –, par téléphone ou par courriel, les internautes en difficulté. Deux employés spécifiquement affectés à la réception du courrier électronique s'occupent de réacheminer, au personnel administratif compétent, quelque 1 000 courriels hebdomadaires.

C'est un exemple qui fait admirablement la preuve de la souplesse dont est capable la technologie Internet : une organisation pourtant structurellement décentralisée arrive à tirer judicieusement parti d'une infrastructure technologique centralisée qui répond de manière des plus conviviales à ses besoins de communication à l'interne.

Mais la mise à jour des contenus n'en reste pas moins une activité que se partagent plusieurs employés spécialisés au sein d'une même entreprise. La webmestre de Banque.com affirme sans ambages : « Mon boulot consiste à faire fonctionner la "coquille". Personnellement, je ne suis nullement qualifiée pour négocier une hypothèque, même si je suis capable de dire de quelle manière la chose se réalise électroniquement. » Il revient donc au responsable des prêts hypothécaires de s'acquitter de cette tâche.

C'est ainsi que se répartit, à travers l'entreprise, la mise à jour des contenus. Et la webmestre ajoute : « Le président doit lui-même s'arranger pour que ses discours figurent sur le site, tout comme la responsable des relations avec les médias prend à sa charge de publier elle-même ses communiqués de presse. » Il revient donc aux principaux intéressés de mettre à jour, sur le site, les informations relatives à leurs domaines de compétence. La webmestre, bien sûr, fait en sorte de les tenir au courant des normes et procédures à suivre.

2.3.3. FAIRE CONNAÎTRE SON SITE

Un site de commerce électronique ne peut survivre sans publicité, ne serait-ce que pour se distinguer de ses concurrents. Et puis, rien ne prouve que le consommateur associera, de lui-même, votre produit ou service à ceux du même genre disponibles sur Internet. La publicité constitue de ce fait une importante source de financement à laquelle est liée la survie du Web. Il faut enfin composer avec la pléthore d'informations qui circulent – ce qui complique considérablement le repérage des contenus appelés à ressortir quand un internaute lance une recherche. Les moteurs de recherche les plus

fréquentés tirent au demeurant de substantiels revenus en exploitant au maximum la commercialisation des mots les plus souvent employés.

AssurancesDirect a vite compris l'astuce et s'est empressée de réserver le mot clé « assurance ». Au Québec, inscrivez « assurance » dans n'importe quel moteur de recherche (Yahoo Canada, AltaVista, la Toile du Québec) et la bannière d'AssurancesDirect surgira à l'écran. L'entreprise a expérimenté divers mots clés (auto, maison, véhicule, etc.) avant de conclure que le mot le plus « signifiant » était « assurance ». On a en effet découvert qu'une personne opte instinctivement pour le mot « assurance » de préférence au substantif de l'objet qu'elle souhaite assurer. « C'est simple, mais il fallait avoir tâté le terrain », déclare un responsable du projet.

Pour ce qui a trait à l'ensemble des stratégies déployées, la pratique la plus couramment répandue consiste à réaliser des économies d'échelle en récupérant une partie de la visibilité d'entreprise déjà établie par les campagnes publicitaires qui ont cours dans les médias traditionnels. L'adresse du site, par exemple, figurera bien en vue dans une annonce télévisée ou paraîtra en exergue d'une publicité dans la presse écrite. Pour réduire leurs frais au minimum, certaines entreprises recyclent la plupart des travaux d'infographie des campagnes existantes.

2.4. LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE RESTRUCTURE LE SECTEUR FINANCIER

Si les nouvelles technologies procurent d'indéniables avantages à l'entreprise, leur intégration aux opérations quotidiennes comporte aussi quelques contraintes. Internet décuple la vitesse des communications et peut parfois rompre le fragile équilibre économique d'un secteur donné.

2.4.1. ADAPTER LE SERVICE À LA CLIENTÈLE

En premier lieu, il est primordial que les entrepreneurs qui envisageaient l'informatisation et le réseautage de leurs procédés d'affaires ciblent finement leurs interlocuteurs, et ce, dans tous les aspects de leur service à la clientèle. Certes, l'ordinateur permet d'accumuler des renseignements sur les clients qu'il serait difficile de compiler autrement. Dans le cas d'une institution bancaire, par exemple, on cherchera surtout à tirer profit de certaines caractéristiques communes à

un maximum de clients. « Nous avons compris que le profil des internautes qui fréquentent notre site est distinctif au point qu'il a fallu inventer des produits expressément conçus pour eux », explique la webmestre de Banque.com, qui ajoute :

Nous avons remarqué que la majorité des usagers de Guichet W détenaient une carte de crédit de catégorie « Or » (dite aussi carte VIP), ce qui leur garantit *ipso facto* une assurance voyage. Les responsables du projet en ont donc déduit que de leur offrir une assurance voyage était un exercice pratiquement inutile.

Mais Banque.com a d'autres cordes à son arc. Elle peut notamment offrir aux clients VIP des services adaptés spécifiquement à leurs besoins, des services qui tiennent compte de l'environnement technologique dans lequel ils travaillent. Au moment où vous lisez ces lignes, beaucoup d'efforts sont déployés dans le but de favoriser la migration des services financiers sur les ordinateurs de poche de type *Palm Pilot* ou sur les téléphones cellulaires (téléphonie mobile).

2.4.2. NOUVEAUX CLIENTS, NOUVEAUX SERVICES

De concert avec ses partenaires d'un consortium financier, Banque.com entreprend, à l'échelle canadienne, le développement d'un système de facturation électronique qui permettra aux internautes d'acquitter leurs factures par Internet et de consulter, dans le détail, l'historique des transactions figurant sur les relevés de comptes des trois derniers mois. L'objectif est d'éliminer progressivement l'important volume de papier (transitant par courrier postal) que génère actuellement la facturation des services de téléphonie, d'électricité et de gaz.

On souhaite en outre développer le projet Mondex par lequel une carte à puce permettra de télécharger, par Internet, de petits montants d'argent dans un porte-monnaie électronique – le tout assorti d'un périphérique compatible avec presque tous les types d'ordinateurs. L'idée est d'étendre l'usage de la monnaie électronique en dehors des circuits de télécommunication sécurisés, afin que le consommateur soit en mesure d'effectuer des transactions qui ne nécessitent pas d'en conserver une trace – dans les parcomètres, par exemple.

Cette connaissance approfondie du profil d'une catégorie de clients, grâce à la collecte et au traitement d'informations confidentielles, donne lieu à un curieux paradoxe en ce que c'est précisément la garantie d'anonymat qui, à l'origine, gagna d'emblée l'adhésion au commerce électronique d'un grand nombre de consommateurs.

Cependant, dans la majeure partie des cas, les usagers d'Assurances-Direct.com préféreront recourir au téléphone quand viendra le temps d'effectuer l'activité transactionnelle.

L'entreprise est donc en mesure d'assurer toute la confidentialité désirée en ne relevant que les seules informations pertinentes au calcul des primes. Les renseignements recueillis sur le Web au moyen de formulaires feront par la suite économiser du temps aux courtiers. Ceux-ci n'auront plus qu'à obtenir, au téléphone, les informations confidentielles nécessaires à la validation du contrat de vente.

2.4.3. LE PRIX AFFICHÉ EST LE MÊME POUR TOUS ET N'EST PAS NÉGOCIABLE

La transparence du processus ne peut que plaire à la frange de jeunes clients branchés et financièrement aisés qui, parce qu'ils n'ont ni le temps ni le goût du marchandage, ne veulent tout de même pas courir le risque de se faire rouler.

Dans le domaine des assurances, le contrat virtuel type tend à niveler les particularités des clauses afin de définir un produit standardisé qui convienne au plus grand nombre. La prise en compte de catégories sociales d'individus par rapport aux facteurs de risque qu'ils représentent, dans un secteur d'activité donné, fait problème sur le plan de la tarification figurant sur un site Internet. Comment, par exemple, faire état de l'écart caractérisant le montant de la prime d'un chauffeur qui fait carrière en musique de celui qui fait carrière dans l'armée? Sur Internet (lieu d'échange public) la mention de ce genre de disparités pourrait engendrer, à court terme, de sérieux problèmes.

Il en va de même pour les entreprises qui négocient à la pièce leurs taux d'escompte quand vient le temps d'assurer un groupe donné – une communauté universitaire, par exemple – alors que la plupart des autres communautés étudiantes doivent déboursier davantage pour une couverture équivalente. De telles stratégies commerciales ne peuvent tout simplement pas cohabiter sur un même site de commerce électronique. Ainsi en est-il des membres des associations professionnelles de médecins, d'ingénieurs (pour ne rien dire du groupe de «l'âge d'or»), qui bénéficient d'un taux d'escompte variant entre 5 % et 10 %.

Le webmestre d'AssurancesDirect.com explique : « C'est totalement illogique ! Cette pratique s'est implantée mine de rien, avec le temps. Mais aujourd'hui tout devient public. Puisque nous dévoilons à tout un chacun notre grille tarifaire, nous nous devons d'harmoniser les règles d'affichage sur le Web. »

2.4.4. L'AVENIR DU COURTIER

L'un des enjeux majeurs du commerce électronique ne consiste-t-il pas à déterminer si la fonction du courtier – l'intermédiaire entre l'assureur et son client – est appelée à disparaître ? Peut-on automatiser le service à la clientèle au point de se passer de l'aide d'un médiateur ? Si interactif soit-il, le site peut-il endosser le rôle d'une sorte d'infomédiateur ?

Voici deux cas extrêmes.

Pour Courtier.com la principale valeur ajoutée est l'offre d'un produit taillé sur mesure, un produit devant satisfaire les besoins particuliers de sa clientèle. Le courtier vend ses conseils et son expertise ; il analyse le plus finement possible la situation particulière d'un client, pour le plus grand bénéfice de ce dernier. Voici ce que nous a confié l'un d'eux :

Avec l'assurance, le problème est que tout devient une affaire de mots. C'est complexe parce que ce que l'on vend, c'est la confiance [...] On essaie de convaincre les gens que, s'il leur arrivait quelque revers de fortune, ils n'auraient pas à s'en faire. C'est l'idée qu'on vend. Et vendre une idée sur Internet, c'est très difficile parce que le produit n'est aucunement palpable.

C'est précisément l'aspect humain de la transaction, c'est-à-dire le côté chaleureux et empathique du conseiller, qui ne peut être rendu par Internet. De plus, un texte peut difficilement traduire l'expertise du courtier. « C'est vraiment compliqué. Souvent les questions sont très pointues et on doit se reporter aux clauses écrites du contrat. Il faut lire, mener enquête, rappeler les clients parce qu'on n'a pas encore réponse à sa question. »

La stratégie se distingue radicalement de celle d'AssurancesDirect.com qui se propose d'éliminer, à long terme, l'intermédiation du courtier. Le positionnement de Courtier.com présente une énorme contrainte dans cette optique. L'un des responsables du site avouait :

Nous voulons éviter que le premier venu remplisse une demande d'assurance en ligne. Pour nous, de tels comportements reviennent à « polluer » la clientèle. Nos stratégies sont

vraiment très ciblées. On a monté des équipes qui s'occupent spécifiquement de certains profils clients. Si on laisse monsieur et madame Tout-le-monde remplir des formulaires électroniques, ça congestionnera le système, si bien qu'à un moment donné on ne sera sans doute plus capable de maintenir la qualité du service. Nous pensons que ça risque de causer beaucoup plus de problèmes sans vraiment générer des revenus intéressants. On préfère donc rester avec notre clientèle régulière (de médecins notamment) à qui on vend de l'assurance vie, auto, habitation, commerciale (clinique médicale). On est en mesure de couvrir ainsi l'ensemble des besoins et donner de judicieux conseils [...]. Attirer n'importe qui à n'importe quel prix, c'est se tirer dans le pied !

Pour l'instant, tant que les procédés d'offre de l'ensemble des assureurs ne seront pas disponibles en ligne, il est clair que les firmes de courtage devront continuer à utiliser les modes de communication traditionnels. Mais les sites qui croient encore en l'importance du courtier en tant que médiateur sont d'abord et avant tout des sites *informationnels*, les autres ayant tendance à se faire de plus en plus *transactionnels*. Évidemment, certains diront que l'importance du courtier ne disparaîtra pas par magie avec l'arrivée d'Internet.

Mais, au fait, pourquoi donc ?

Parce que, dans le meilleur des cas, seulement 50 % des clients sont branchés. Et même pour les « branchés », c'est encore beaucoup la confiance qui joue. Chez AssurancesDirect.com, la majorité des clients achètent toujours par téléphone, même s'ils ont d'abord pris leurs renseignements sur le site. Par ailleurs, c'est surtout la jeune génération qui use des services en ligne. Leurs aînés resteront longtemps allergiques à ce mode de transaction. Mais ne soyons pas trop pessimistes : en moins de dix ans, le consommateur moyen s'est habitué aux guichets automatiques, alors que les analyses effectuées par les sociologues durant les années 1980 parlaient plutôt d'une « déshumanisation » des services bancaires !

Quand un secteur économique y trouve son intérêt, on remarque que les conventions sont loin d'être coulées dans le béton et que les nouvelles technologies y progressent souvent très rapidement. La nécessité d'une signature manuscrite, qui a retardé pendant bon nombre d'années la mise en activité des services à distance, est subitement devenue caduque au moment où le face-à-face avec le client n'a plus été plus nécessaire. (Le fait permet au demeurant d'éviter l'encombrant va-et-vient des documents postaux.) Chez AssurancesDirect.com, la signature manuscrite constituait une réelle contrainte technologique, même si l'entente pouvait être conclue au téléphone.

FIGURE 2.5

Le support téléphonique pour les produits non standards



Autres produits d'assurance

Notre soumission Internet traite les demandes les plus usuelles. Toutefois, vous pouvez obtenir de l'information sur nos autres produits d'assurance en communiquant avec l'un de nos agents.

Appelez-nous sans frais pour obtenir les conseils d'un agent.

Voici les autres produits d'assurance que nous pouvons vous offrir :

Lorsque votre bâtiment est

- Une maison mobile
- Un pied à terre, une habitation secondaire ou saisonnière
- Un camp de chasse ou de pêche
- Un condominium loué à des tiers

Assurances pour les biens spécifiques

- Les bateaux
- Les bijoux
- Les fourrures
- Les collections

[\[Retour à la soumission résidentielle\]](#)

Le client devait avoir recours au télécopieur ou à la numérisation du document signé pour pouvoir l'annexer au formulaire électronique et le retourner à l'assureur qui devait le valider.

Nous avons contourné cette façon de faire en mentionnant au dos du contrat : « Voici les déclarations d'après lesquelles a été établi le contrat. (1) Vous n'avez pas eu d'accident. (2) Vous êtes le seul conducteur du véhicule, (3)... » C'est écrit, là, en noir sur blanc ! Et ça fait 10 ans maintenant que l'empreinte de l'écrit atteste que le client confirme ces déclarations.

La convention stipule désormais que le paiement de la transaction sanctionne les termes de l'entente imprimés sur le contrat. Par la suite, le document sera livré par la poste et constituera, pour le client, la preuve qu'il est assuré.

2.5. AVANTAGES DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE POUR LES ENTREPRISES

Pour se développer, le commerce électronique doit être une source de bénéfices qui se traduiront, pour l'entreprise comme pour le consommateur, en économie de temps et d'argent, en facilité d'utilisation et en disponibilité des services.

Dans le secteur bancaire, le bénéfice est facile à calculer sur le plan financier : 80 % des employés de service de première ligne ont été remplacés par les guichets automatiques. Et, comme il s'agit d'un secteur de services intangibles, n'est venu s'ajouter aucun coût de distribution ou de transport de produits matériels – contrairement aux secteurs où l'on vend des livres, de la nourriture, des équipements de loisir, des appareils électroménagers, etc. Les coûts se sont limités au seul développement des systèmes informatiques, des télécommunications et de la médiatisation des contenus.

Ainsi, Banque.com a réalisé de substantielles économies (réduction de personnel) quand elle a reflué au client une partie du travail pour lequel était jadis rémunérée une caissière. Le coût élevé des services au comptoir fut l'une des mesures incitatives majeures de l'institution financière, qui s'est lancée dans l'aventure dans le but avoué de réduire, voire d'éliminer cette dépense. Bien avant l'avènement d'Internet, les banques avaient déjà massivement investi dans les technologies informatiques et les systèmes de guichets bancaires, parce qu'elles étaient conscientes que c'était ce qu'il fallait d'abord développer pour continuer à augmenter les profits.

Notons en passant qu'au Canada les établissements bancaires offrent un taux de rendement très supérieur à celui des institutions d'épargne, parce que celles-ci desservent une population importante de petits épargnants qui placent la plupart du temps des sommes modestes. On comprend pourquoi Banque.com n'a pas hésité à développer et à offrir à sa clientèle branchée des services bancaires à domicile, puisque *la transaction par le commerce électronique ne représente que 20 % des coûts de celle effectuée au guichet*. Avant Internet, les banques expérimentaient des projets pilotes de services financiers utilisant le téléphone. Mais l'institution qui a commercialisé Guichet W avait commencé l'implantation de ce service sur son site avant même d'en avoir produit une version pour le téléphone. Ici Internet a précédé la téléphonie!

Du côté de la clientèle, Banque.com s'appuie sur l'augmentation des services rendus pour justifier les mises à jour de ses services télématiques. De plus, le service Guichet W est disponible gratuitement aux cinq millions de clients que compte l'institution – contrairement aux offres concurrentes qui tarifient toujours l'accès aux prestations électroniques. Pourquoi certains établissements bancaires s'acharnent-ils encore à facturer leurs clients pour ces prestations, alors qu'ils tirent d'énormes bénéfices à exploiter ces services? De toute façon, sans l'apport de l'électronique, les spécialistes de Banque.com estiment qu'ils n'auraient pu empêcher les clients branchés de migrer vers des établissements concurrents qui offraient les mêmes services en ligne.

Il est un exemple limite des bénéfices que peut tirer une entreprise de la commercialisation électronique d'un produit financier: les bornes télématiques que la compagnie d'assurances française Axa mettait à la disposition de ses clients appelés à fréquenter les aéroports. (Elles ont migré depuis sur son site Internet.) Tout le travail de saisie est effectué par l'utilisateur qui encourt lui-même les risques d'erreur. De plus, l'assureur n'a plus aucune facture à imprimer: la prime est encaissée sur-le-champ, au moment de la transaction télématique que permet la carte de crédit.

Avant l'explosion du Web, AssurancesDirect.com avait déjà commencé à informatiser des formulaires qui permettaient une gestion « sans papier » des dossiers des usagers. Une équipe technique travaillait, à l'interne, au développement d'un réseau devant raccorder les conseillers aux bases de données usagers. Avec le temps, le projet Internet s'est présenté comme un recyclage du travail effectué par le client quand il remplit un formulaire. Ce pas en avant fit vite

partie d'une refonte structurelle informatique, notamment au chapitre de la gestion des données, désormais beaucoup mieux intégrées en *un système client plutôt qu'en un système d'entreprise*. Écoutons ce que dit un responsable d'AssurancesDirect.com du système *Client Relationship Management*, dit CRM :

Plutôt que de répartir les informations en fonction des types de traitement qu'elles doivent subir dans les différents départements de l'entreprise, CRM recompile l'ensemble des données clients et les intègre en un seul dossier disponible en permanence via le terminal d'un conseiller quand il est en communication avec un client. Quel que soit le type de relation, à un moment donné, le client a à s'identifier. La téléphonie reconnaît d'ailleurs son numéro de téléphone et [...] nous savons automatiquement que c'est monsieur Untel qui nous appelle (nous savons aussi son âge, le secteur où il habite, les contrats d'assurance qu'il détient chez nous, etc.) De fait, nous pourrions presque lui dire avant même qu'il ne se soit personnellement identifié : « Bonjour monsieur Untel, comment allez-vous aujourd'hui ? » Dès qu'une personne a mis le nez à la fenêtre, on commence à dresser son profil.

Mais, jusqu'à présent, on remarque que l'apport d'Internet se situe surtout sur le plan informationnel, puisque la majorité des usagers préfèrent retourner à leurs anciennes habitudes téléphoniques au moment de boucler une transaction. L'avantage du commerce électronique pour l'entreprise, c'est d'abord le fait qu'Internet lui adresse des clients bien renseignés, qui ont pris la peine de vérifier s'ils se qualifiaient pour le service offert, des gens capables d'utiliser des moteurs de simulation électronique opérationnels sur le site. L'économie se mesure ici en temps épargné : le personnel de l'entreprise n'a pas à saisir à nouveau des données obtenues par l'intermédiaire du formulaire Web que le client a déjà rempli.

Les stratégies de marketing direct ont également beaucoup à retirer de la structure des bases de données de clients. Comparativement au coût d'une campagne de promotion menée par la poste, on réalise, avec Internet, d'importantes économies lorsque le contact s'établit par courriel. *Quinze minutes suffisent à expédier quelque 5 000 courriels !*

De plus, le travail de relance s'effectue beaucoup plus facilement. Il devient effectivement plus aisé de personnaliser les communications, par exemple lorsque l'assureur veut souligner la date de cessation d'un contrat ou d'un échange antérieur. L'expérience a permis, par ailleurs, de faire taire les appréhensions qu'on nourrissait

à l'égard d'une présumée « volatilité » sur le Web de l'identité des interlocuteurs, une crainte qui hypothéquait sérieusement l'avenir du commerce électronique. Il semble en effet que les adresses électroniques des individus soient aussi stables que leurs adresses physiques.

Le développement d'un site de commerce électronique dans le secteur de l'assurance oblige l'entreprise qui s'y prête à revoir ses stratégies d'approche à l'égard de sa clientèle. Comme dans plusieurs domaines où la transaction finale implique l'intermédiaire d'un vendeur, les stratégies sont pensées pour tirer parti au maximum du facteur humain. Le client se sent naturellement un peu plus redevable à la personne qui vient de lui témoigner de l'empathie en le renseignant ou en l'aidant à résoudre un problème. Le contact ayant été établi sur le plan humain, il est plus difficile pour le client de faire marche arrière : un échange similaire effectué au téléphone laisse plus de liberté à la personne qui sent qu'elle peut plus facilement soulever des objections sur ce qui la préoccupe. Sur Internet, la distanciation par rapport à un engagement quelconque est encore plus marquée, puisque l'utilisateur n'a qu'à appuyer sur une touche de son clavier pour interrompre la communication.

C'est donc l'approche marketing de la psychologie du client qu'il fallait réviser en profondeur. Puisqu'on ne pouvait plus « s'attacher socialement » celui-ci dans une relation client-vendeur traditionnelle, on s'est interrogé sur les motivations qui attireraient l'internaute sur un site de primes d'assurance ; on a ensuite adapté la présentation des informations pour qu'elle reflète fidèlement les intérêts de ce bassin de clientèle. En ce qui a trait à l'assurance, il semble que la préoccupation principale de l'utilisateur soit le prix de la prime. Un questionnaire explique : « Nos analyses révèlent que les gens ne lisent pas les pages de contenu, ils vont directement à celles où s'effectue la transaction. Les clients ne s'intéressent au contenu qu'une fois qu'ils connaissent le prix ».

Pour séduire des clients, certains, dont AssuranceDirect.com, ont programmé des bannières publicitaires qui mettent l'accent sur l'opportunité d'obtenir, en quelques secondes, le montant qu'un client peut économiser en achetant une police sur le site même de l'entreprise.

2.5.1. MESURER CONCRÈTEMENT LA RENTABILITÉ ?

Parmi les cas examinés dans ce secteur d'activité, les résultats obtenus ont dépassé les espoirs les plus optimistes relativement aux taux de consentement et d'adaptation des clients à l'égard de la technologie du commerce électronique.

Le Guichet W, qui affiche une moyenne d'utilisation de quatre à cinq fois par mois, a été adopté d'emblée par 280 000 personnes. À lui seul, le Banque.com a généré 40 millions de transactions en la seule année 2000, se classant ainsi, pour le taux de fréquentation, bon premier au Québec et deuxième au Canada. Selon un responsable des accès électroniques de l'entreprise, « il faudrait mobiliser 1 200 caissières si l'on voulait être en mesure de répondre, par des moyens traditionnels, à autant de demandes. Les jours de grande affluence, nous desservons environ 950 personnes par succursale. Dans le même temps, nous répondons, via notre site Web, à 120 000 demandes⁴. »

Comment estimer les bénéfices d'un tel développement ? Pour la webmestre de Banque.com, l'exercice est risqué : on devait prendre en compte tant les retombées quantifiables que les investissements requis pour évoluer au même rythme que la technologie Internet :

Évidemment, quand on compare le volume de transactions au nombre de personnes affectées au support qu'il requiert, on conclut rapidement que les coûts seront éventuellement moins élevés. Sauf que toute la progression est exponentielle ! Nous avons rendu disponibles les cotes boursières en temps réel. Eh bien, les transactions ont triplé. (Il a fallu aussi tripler le nombre de serveurs.) Chaque nouvelle fonctionnalité véhicule tout un lot de transactions additionnelles exigeant une infrastructure qui, pour être de plus en plus grosse et de plus en plus lourde, doit rester performante. La plus grande surprise qu'on ait eue, c'est la croissance exponentielle du nombre de transactions effectuées. À chaque semaine, on sous-estime les prévisions. On a beau essayer de prévoir les résultats avec justesse, la croissance est toujours supérieure aux prévisions !

Les études réalisées par la société bancaire montrent que les internautes qui ont utilisé ce nouveau type de service constituent la portion la plus scolarisée de la clientèle. « Chez nous, 4 % des clients sont considérés comme de grands détenteurs. Sur Internet cependant ce chiffre monte à 32 %. Il s'agit donc d'un marché différent du reste »,

4. Cité par Liette D'amours, directrice des communications et du marketing au CEFRIO. L'article a paru dans *La Presse* du 1^{er} mai 2001, en page D4.

conclut la webmestre qui estime réaliste d'envisager, à court terme, en fait au cours des mois qui viennent, *une migration vers les services Internet de la majorité des transactions effectuées par ses clients.*

Pour AssurancesDirect.com, le profil type d'un client Web est celui « d'un homme qui, dans 65 % des cas, est plus jeune que la moyenne, habite en ville, possède un véhicule récent et travaille dans un secteur branché ». Ces caractéristiques le classent d'emblée dans la catégorie de ceux qui paient une prime d'assurance élevée. Et le webmestre de soutenir qu'il estime que la clientèle Internet est en bonne voie de se démocratiser, les distinctions ayant tendance à s'atténuer avec le temps. Au chapitre des résultats, les 5 000 contrats ayant transité par le Web en 1999 ont généré un chiffre d'affaires de quelque huit millions de dollars, et ce, au seul chapitre des cyber-primés. Il faut toutefois noter que seulement 5 % des usagers ont accepté de conclure la transaction par Internet. Le reste a opté pour la méthode traditionnelle du téléphone.

Chez Courtier.com, les résultats ont été à la mesure des investissements, c'est-à-dire très minces. Certes, on se félicite des bons commentaires que le site ne manque pas de susciter dans le milieu des assurances et on se targue d'avoir réussi à limiter les dépenses d'entretien (quelque 7 000 \$ par année). Mais les rentrées se limitent aussi à deux ou trois demandes en ligne par semaine.

2.6. OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

La migration vers le commerce électronique dans un secteur d'activité donné ne comporte pas que des avantages. Les bouleversements inévitables qui jalonnent le processus de son développement suscitent la résistance des individus exposés aux chambardements. Dans le sillage de ces confrontations, émergent diverses formes de résistance au changement visibles principalement à trois niveaux : direction de l'entreprise, employés et clients. L'objet des contestations peut ralentir, voire paralyser complètement le développement et l'innovation.

2.6.1. LE LIEN SOCIAL

On a beau parler des communautés virtuelles d'Internet, la notion d'identité sociale n'est pas simple à cerner en matière de commerce électronique, surtout pour l'institution Banque.com, implantée depuis des années dans à peu près toutes les municipalités québécoises.

Mais ce qui crée un sentiment d'appartenance auprès de la clientèle locale des succursales s'estompe quand les transactions électroniques se réduisent à *une activité marchande neutre, anonyme, sans chaleur humaine*. Il est assez difficile d'entrer dans un magasin pour examiner une marchandise ou en vérifier le prix sans être abordé par un vendeur qui, soucieux de justifier son salaire, tente par tous les moyens de vous convaincre de dépenser le plus possible avant que vous ne franchissiez en sens inverse les portes de l'établissement. (Ce phénomène tend cependant à disparaître avec la prolifération des magasins à grande surface, même si l'on fait tout pour susciter la convivialité en postant des employés à l'entrée qui accueillent les clients avec le sourire.)

D'autre part, Banque.com a bâti sa réputation en tablant jadis sur les qualités humaines de son service à la clientèle. Sans la brique et le béton d'un lieu concret, bien en vue, installé au cœur de la communauté locale, l'institution craint de perdre une bonne partie de sa spécificité – et de sa clientèle! Un gestionnaire n'affirme-t-il pas que de «virtualiser» intégralement Banque.com est une chose peu probable: «Si on ferme dans le village où nous sommes la seule institution bancaire, s'il ne reste qu'Internet, pourquoi nos clients choisiraient-ils Banque.com plutôt qu'un compétiteur?»

En centralisant ses opérations sur le Web, l'institution ne risque-t-elle pas de sacrifier le lien qui la relie localement à ses clients pour ne devenir qu'une simple solution alternative parmi les nombreux compétiteurs qui fréquentent ce nouveau segment de marché. Et pourtant, ils sont nombreux les internautes québécois à préférer les avantages d'un système télébancaire!

On peut poser le problème de la manière suivante: comment conserver un lien social étroit avec sa clientèle – la principale raison du succès de l'entreprise – tout en offrant un service de commerce électronique qui automatise anonymement une transaction effectuée en un lieu virtuel?

Mais si l'entreprise se retranche dans des pratiques traditionnelles de communication (le face-à-face et l'écrit, par exemple), elle va voir le coût de ses transactions augmenter en flèche⁵ et ne sera plus en mesure de répondre adéquatement à la demande d'une clien-

5. N'oublions pas qu'une institution d'épargne populaire comme Banque.com voit gonfler ses coûts du simple fait qu'elle brasse de petites affaires avec beaucoup de monde. En caricaturant, on peut dire que la banque classique fait de grosses affaires avec peu de clients!

tèle jeune et branchée. Chez Banque.com, on répond que le dossier client n'appartient pas au regroupement d'investisseurs : il revient à la charge de chaque succursale de traiter avec sa propre clientèle. Ce n'est cependant pas la succursale d'une petite localité qui assume le développement des services télébancaires, mais le regroupement d'investisseurs que constitue une confédération de coopératives.

Comment donc être présent à la fois sur les scènes locale et nationale ? Comment faire du commerce électronique sans y laisser son âme ?

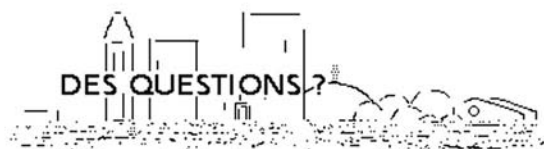
Lorsqu'on réoriente résolument ses processus d'affaires vers le commerce électronique, on peut user de tactiques qui incitent la clientèle à migrer vers la prestation en ligne de l'ensemble des services. On réduit, par exemple, les heures d'ouverture ou l'on diminue le nombre de caissières disponibles. D'autres pratiques, comme chez AssurancesDirect.com, mettent en place des mesures incitatives encore plus persuasives pour maintenir la clientèle à distance. « Nous ne voulions plus les voir dans la succursale », explique le webmestre. « On a donc tout fait pour les décourager de se présenter au comptoir, en éliminant notamment les possibilités de stationnement autour des endroits où travaille le personnel. » Même s'il est admis qu'une portion de la population résistera encore longtemps aux modes transactionnels électroniques, on estime que ces clients formeront bientôt une niche à part. Le cas échéant, ils auront à *assumer personnellement les frais supplémentaires d'un service personnalisé*.

2.6.2. RISQUES DE DIVULGATION DES INFORMATIONS ET DES STRATÉGIES D'AFFAIRES

L'un des effets pervers de la transparence du commerce électronique est l'accès direct des concurrents aux renseignements divulgués aux clients. On présente aux compétiteurs, sur un plateau d'argent, les solutions d'affaires qui ont nécessité des investissements non négligeables en temps, argent et savoir-faire. Pour contourner cette difficulté et ralentir le pillage sans vergogne de banques de données si laborieusement élaborées, certains, dont AssurancesDirect.com, vont jusqu'à installer des filtres pour limiter les allées et venues sur leur site. Et la webmestre d'ajouter : « Nous ne voulions pas que le système puisse être plagié par tout un chacun et, surtout, nous voulions éviter que les gens du milieu puissent reproduire le mode opérationnel de notre tarification. Pour contrer la curiosité de la compétition, nous avons établi le principe d'un nombre maximal de visites quotidiennes sur le site. »

FIGURE 2.6
Le service-conseil – Prérrogative du courtier

Courtier.com
Cabinet de services financiers



[NOTRE ENTREPRISE] [NOS BUREAUX] [NOS SERVICES] [DES QUESTIONS ?]

Mettez nos professionnels à l'épreuve !!!

Vous avez mis votre courtier dans l'embarras ?

Il n'a pu répondre à vos questions au sujet d'une garantie ou d'une exclusion ?
Posez-nous ces questions, nos professionnels seront heureux de relever le défi.

En nous laissant votre nom ainsi que vos coordonnées, nous vous répondrons
dans les plus brefs délais !

Entrez l'adresse de votre
courrier électronique:

Entrez votre nom:

Votre question:

Envoyer

Pour la firme de courtage, cependant, il est risqué de faire l'étalage des renseignements détenus. C'est une chose que d'accéder à des données, c'en est une autre de trouver la manière de se les procurer. L'expertise de Courtier.com se lit dans sa capacité à composer un produit taillé à la mesure du client et dans son aptitude à dénicher les occasions d'affaires. Ces informations pouvant être librement consultées sur le Web, la contribution monnayable de la firme s'en trouve d'autant réduite. Il s'agit d'un frein majeur pour toutes les entreprises qui redoutent qu'Internet leur fasse perdre leur spécificité.

2.6.3. RESSOURCES HUMAINES ET NOUVELLES TECHNOLOGIES

Il est un fait indéniable : chaque fois que l'on tente d'implanter à vaste échelle une nouvelle technologie, c'est la portion la plus âgée des ressources humaines qui résiste le plus à ce type de changement. Lorsqu'une institution, établie depuis plusieurs dizaines d'années, vieillit d'une génération et que la proportion des anciens s'est conséquemment élargie, la menace d'une opposition systématique se traduit souvent par un refus catégorique de toute forme d'innovation. « Nos *seniors* sont allergiques à la technologie », soutient la webmestre de Banque.com. Ils ne l'utilisent pas – et en déduisent automatiquement que le reste du monde ne l'utilise pas non plus ! C'est pour contrer le phénomène que nous avons confié la délicate question du lancement du site à une équipe spéciale qui a travaillé à part. C'était la seule manière d'éviter de tourner en rond. »

Une entreprise met généralement en place une série de mesures préventives pour encadrer ses innovations technologiques. Reconvenues pour leur lourdeur et leur complexité, les méthodes traditionnelles prennent parfois des mois, voire des années avant de voir le jour. Internet évolue presque à la vitesse de la lumière ! Les mises à jour et les remaniements sont multiples et fréquents. Plutôt que de circuler d'une équipe à l'autre, comme c'était l'usage chez Banque.com, les projets Internet gravitent autour de produits financiers inédits qu'articule la méthode dite *fast-track* (coopération d'équipes multidisciplinaires). La webmestre nous confie :

On a complètement chambardé nos façons de faire. Il a fallu contourner la machine bureaucratique qui aurait traité le projet Internet avec la lenteur qu'on lui connaît. Cette méthode aura du moins permis de mettre un frein aux protestations qui, à l'interne, obstruent presque systématiquement tout projet où il est question de commerce électronique.

2.6.4. PLACE À L'INTERACTIVITÉ

L'internaute doit surmonter de nombreux obstacles avant de maîtriser les subtilités du commerce électronique. Parmi ses appréhensions, se retrouvent le besoin viscéral de confidentialité des informations recueillies et la garantie de sécurité des transactions effectuées. Quand on parvient à rassurer le consommateur sur ces points, il suffit par la suite de faire preuve de rapidité et de diligence pour conclure une transaction. En ce qui a trait à l'assurance, par exemple, l'utilisateur veut connaître le plus rapidement possible le montant qu'il peut épargner en achetant un contrat en ligne, et cela, tout en conservant l'anonymat. La meilleure façon de procéder, c'est que le site tienne une calculatrice maison à la disposition du client. D'aucuns en profiteront (peut-être) pour marauder! Tous les scénarios tendent à alléger le questionnaire soumis au client: celui-ci ne conserve que ce qui est nécessaire, éliminant tout ce qui n'est pas pertinent. Voici ce qu'en dit le webmestre d'AssurancesDirect.com:

Pourquoi demander à quelqu'un le nom de la province qu'il habite quand on a déjà noté son code postal? Et pourquoi s'enquérir du statut marital de celui qui a 40 ans, alors que ça ne rentre même plus en considération dans le calcul de sa prime? Il faut raccourcir le questionnaire et faire en sorte qu'il se module en fonction des catégories de clients, il faut éviter les questions inutiles. Quand le client a plus de 65 ans, il n'est pas nécessaire de savoir quelle université il a fréquentée! Les gens veulent des réponses rapidement. Ils ne viennent pas là pour leur seul plaisir.

2.7. MODÈLES DE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Nous avons examiné trois sites de commerce électronique récemment implantés dans le secteur des services financiers. Nous avons retenu ces sites parce qu'ils permettent de modéliser trois stratégies d'approche différentes. De plus, les modalités d'application de ces stratégies sont caractéristiques des avenues qui s'ouvrent à toute entreprise québécoise du secteur désireuse de tirer parti de l'émergence des nouvelles technologies des communications. Nous avons ainsi pu observer comment la philosophie d'affaires d'une société, radicalement opposée à celle d'un proche concurrent, se traduit en stratégies donnant parfois lieu à un débat contradictoire où chaque partie justifie à sa façon son propre modèle de développement. Du point de vue de

FIGURE 2.7

Formulaire en ligne pour la soumission habitation**Soumission résidentielle**

Obtenez sans obligation une soumission pour l'assurance de votre résidence principale. La soumission vous sera envoyée par courriel d'ici le prochain jour ouvrable.

Par Internet, nous pouvons vous offrir une soumission pour votre résidence à titre de locataire ou de propriétaire d'un condominium ou d'un bâtiment de moins de 7 logis.

Si vous avez acheté un immeuble en copropriété ou si votre résidence est une maison mobile, nous vous invitons à communiquer avec nous pour obtenir une soumission.

Pour connaître les autres produits d'assurance résidentielle que nous offrons, veuillez cliquer [ici](#).

La demande de soumission se déroulera en 4 étapes d'une durée approximative de 5 minutes :

1. Nom du demandeur et déclaration
2. Renseignements généraux
3. La description de votre résidence
4. Vos besoins d'assurance

Veuillez choisir quelle est votre situation ☐ Propriétaire d'une maison
☐ Propriétaire d'un condominium
☐ Locataire

Quel est le code postal de votre résidence?

Depuis combien d'années habitez-vous à cet endroit?

Débuter ►►

l'évolution des mentalités, on remarque que pour certains les changements relèvent surtout de la rhétorique, tandis que pour d'autres c'est toute la structure de l'entreprise qui s'en trouve transformée.

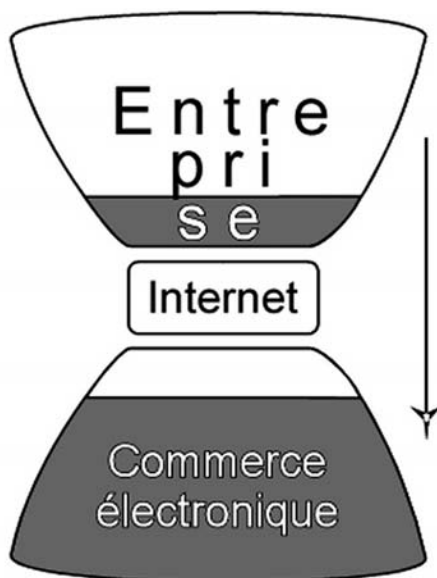
2.7.1. LE TRANSACTIONNEL

AssurancesDirect.com n'a pas été longue à comprendre qu'elle aurait une longueur d'avance sur tous ses compétiteurs en jetant elle-même les bases structurelles du commerce électronique dans son secteur d'activité. En aménageant sur son site un accès transactionnel à l'intégralité des produits d'assurance offerts dans le circuit traditionnel, la firme s'est rapidement imposée comme chef de file. Ici, c'est le modèle de « l'entonnoir » qui a cours, tandis que l'entreprise entière glisse vers le nouveau mode de communication. Un gestionnaire nous a avoué que le facteur décisif qui a convaincu l'entreprise de développer une infrastructure Internet était la possibilité de damer le pion à ses compétiteurs : « À elle seule, l'entreprise la plus en vue allait récolter 50 % des bénéfices. Amazon.com exceptée, connaissez-vous d'autres sociétés qui vendent des livres sur Internet ? Quand on est bon premier, on impose facilement sa marque ! »

2.7.2. LE TOUT-À-L'ÉCRAN

AssurancesDirect avait compris depuis longtemps que, dans son secteur d'activité, il y avait un net avantage, pour le client comme pour l'entreprise, à rendre possibles les transactions en ligne. « On obligeait les clients à venir nous voir », poursuit une responsable. « Il fallait les regarder dans le blanc des yeux pour deviner s'ils nous donnaient l'heure juste. » Les décideurs s'en seraient aussi voulu d'avoir raté l'occasion de s'approprier une clientèle de plus en plus soucieuse de n'être plus obligée de se déplacer pour accomplir une tâche dont elle est légalement tenue de s'acquitter. Au moment même où Internet devenait commercialement opérationnel, AssurancesDirect avait déjà élaboré, en matière de téléphonie, les normes et standards qui permettaient la vente de contrats d'assurance à distance. La puissance du Web rendait directement accessible aux clients (qui pouvaient la visualiser sur l'écran de leur ordinateur) une proposition concrète d'assurance, avant même qu'ils n'aient eu à s'identifier. Il est indéniable qu'Internet a joué un rôle décisif dans le processus de transformation de l'activité commerciale et dans la restructuration de l'entreprise qui a suivi. Le processus s'est donc intégré à une stratégie de changement rigoureusement planifiée dont l'entreprise a su tirer judicieusement avantage.

FIGURE 2.8
Le tout-à-l'écran



Le webmestre du site AssurancesDirect.com nous confiait que ce secteur d'activité profite d'une conjoncture doublement favorable au développement de stratégies Internet. Il est possible de numériser tous les produits d'assurance commercialisables et de les proposer en ligne en temps réel, à la plus grande satisfaction des usagers toujours désireux de disposer, le plus rapidement possible, d'une copie du contrat. Enfin, le commerce électronique, dans ce secteur, permet d'exploiter l'une des caractéristiques distinctives de certains produits d'assurance. Voyons ce qu'en dit une gestionnaire :

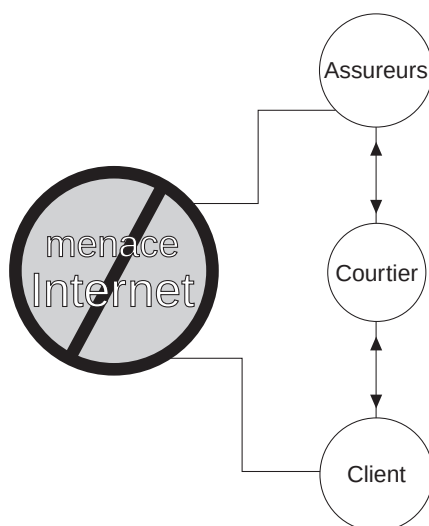
Contrairement à leurs habitudes traditionnelles de consommation, ceux et celles [qui magasinent pour de l'assurance] n'examinent pas, en premier, les clauses des contrats. Sur Internet, quand on souhaite acheter un livre, un logiciel ou un ordinateur, on examine, ne serait-ce que sommairement, ses caractéristiques. On peut même, avant d'acheter, entendre la musique ou lire quelques extraits. Sur Internet, on peut librement bouquiner. Mais, avec l'assurance, on veut d'abord et avant tout connaître le montant de la prime.

L'attrait du commerce électronique est indéniable pour le traitement de tous les contrats normalisés, c'est-à-dire pour ceux qui n'offrent qu'une protection minimale: celle que dicte la loi relativement à l'assurance automobile et à l'assurance habitation. Par contre, avec les produits non standardisés, l'assurance-vie et l'assurance-emploi, par exemple, il faut « éduquer » le client habitué à l'*intermédiation humaine* dont le pouvoir de persuasion est ici difficilement remplaçable.

2.7.3. L'INFORMATIONNEL

Pour la firme Courtier.com, la technologie Internet a été perçue comme un concurrent potentiel, un compétiteur à qui il fallait dénier toute compétence. Le rôle du courtier se résume à fournir des conseils au client qui retient ses services parce qu'il souhaite obtenir le meilleur contrat disponible sur le marché. Pour Courtier.com, Internet constitue rien de moins qu'une atteinte directe aux prérogatives traditionnellement dévolues au courtier. Pour contrer la menace, une seule stratégie était possible: la mise en valeur des diverses facettes de la profession, dont un service-conseil personnalisé, bref, de tout ce qui peut encore être soustrait aux griffes d'Internet.

FIGURE 2.9
L'informationnel



Tout le monde sait qu'on ne peut nier l'incontournable révolution Internet sans être taxé de rétrograde ! La stratégie est alors de faire preuve de prudence. On admet d'emblée qu'Internet comporte d'indéniables avantages, ne serait-ce que son potentiel informationnel – auquel on a d'ailleurs recours pour diffuser des contenus afin de renforcer le statut de conseiller privilégié que souhaite conserver le courtier. Le site présente la firme et attire l'attention sur le numéro de téléphone où l'on peut joindre un conseiller. Et le client est libre de communiquer avec lui pour vérifier sa disponibilité. La nouvelle technologie se fait donc le véhicule d'une *démarche essentiellement marketing*. La papeterie, les cartes professionnelles et les publications pointent inéluctablement vers le site de la société, qui, à son tour, renvoie au courtier. Le commerce électronique se limite ici à une sorte de processus dont la seule fonctionnalité est de mettre en valeur le produit sans chercher à l'adapter au nouveau médium. On ramène constamment l'internaute à des moyens de communication traditionnels (le téléphone), le privant ainsi du choix de traiter directement en ligne. Les services présentés sont pourtant strictement les mêmes !

Interrogé sur la question, un responsable du projet chez Courtier.com nous a répondu :

Ce système fait l'affaire de tout un chacun. Les employés ont été très heureux que nous disposions enfin d'un site Internet. Ils ont vu ça d'un bon œil : ça faisait moderne. C'est, au demeurant, la seule réaction à laquelle l'avènement du site a donné lieu [...] Nous sommes d'abord et avant tout des conseillers. C'est un peu délicat de fournir ces renseignements en ligne, puisque ça revient à dire à nos clients : « Voici toutes les informations, vous n'avez plus besoin de conseil. » Alors qu'on aime bien discuter avec un client pour lui faire comprendre qu'il réaliserait des économies en faisant installer, par exemple, un système antivol sur son auto.

Une bonne part de cette résistance à tout « internetiser » s'explique, en partie, par la difficulté pour l'entreprise de courtage à justifier une tarification pour les services-conseils personnalisés, tandis que les services numérisés en ligne tendent à la gratuité.

2.7.4. QUI FERA L'INTÉGRATION DE TOUS LES SERVICES FINANCIERS ?

En matière de commerce électronique, les banques, nous l'avons dit, ont une longueur d'avance sur les entreprises des autres secteurs abordés dans les chapitres subséquents. Elles ont d'abord déjà pratiquement accès à votre portefeuille et n'ont aucun scrupule à facturer leurs services !

Signalons en passant que les analphabètes, les personnes en situation de pauvreté et les assistés sociaux rendent difficile (si l'on peut dire !) l'essor du commerce électronique sur une base universelle. Sans vouloir être cynique, disons que cette catégorie de citoyens présente, au demeurant, peu d'intérêt pour les établissements bancaires qui ne se sentent nullement obligés de traiter avec eux. Ainsi, les gouvernements qui voudraient bien procéder au versement automatique des prestations d'aide sociale dans les comptes de banque renoncent, en partie du moins, à procéder ainsi, parce que peu parmi ces personnes disposent d'un compte en banque. (Pas de banque, pas de commerce électronique !)

Les banques, par ailleurs, tirent astucieusement parti des méthodes d'identification des clients, méthodes qui ont depuis belle lurette fait leurs preuves. Enfin, elles mettent constamment à niveau leur système informatique pour l'adapter aux standards en vigueur sur le marché et pour moderniser les mécanismes devant assurer la confidentialité et la sécurité de toutes les transactions électroniques qu'enregistrent leurs serveurs.

Avec Internet, Banque.com a choisi un modèle marqué au sceau de la prudence : il se déploie progressivement et évite les écueils. Contrairement à bon nombre d'institutions financières, Banque.com se consacre au développement de son site Internet *avant* d'offrir des dérivés de ces services à ses clients non branchés (qui ont encore recours au téléphone).

Banque.com est entrée de plain-pied dans la course que se livrent actuellement les établissements bancaires désireux d'accélérer la circulation de l'argent. En fait, ce qui est ici visé est rien de moins qu'une automatisation complète de la totalité des processus transactionnels !

En éliminant presque totalement la possibilité d'une médiation humaine pour conclure la transaction (désormais assumée entièrement par le client par le truchement de son ordinateur), on se débarrasse du même coup des frais afférents (loyers des succursales, rémunération des employés de première ligne, etc.) Si jamais on en finit avec la nécessité de payer en argent liquide tous les (menus) services – c'est la mission qu'est censée remplir le porte-monnaie électronique que l'on peut regarnir en ligne – et quand tous les points de service seront branchés à un réseau universel de paiement électronique, les guichets automatiques tomberont en désuétude.

Qu'on se le dise: le jour où il sera possible de vivre sans numéraire, le processus de mise en place du commerce électronique aura complété son premier cycle d'évolution!

La dématérialisation de l'argent, des avoirs liquides coïncide avec une recrudescence de la concurrence des marchés. Le fait s'inscrit sans heurt dans la logique des choses: pour accéder aux services financiers, il est désormais possible de faire l'économie de la proximité du lieu de transaction. Partant, le lien physique qui unit client et institution perd toute raison d'être. Voilà qui ralentira longtemps la progression de Banque.com. Continuellement partagée entre l'urgence de rester performante et la menace d'une diminution du pouvoir coopératif de sa charte, Banque.com risque de ne prendre qu'à moitié le virage du commerce électronique.

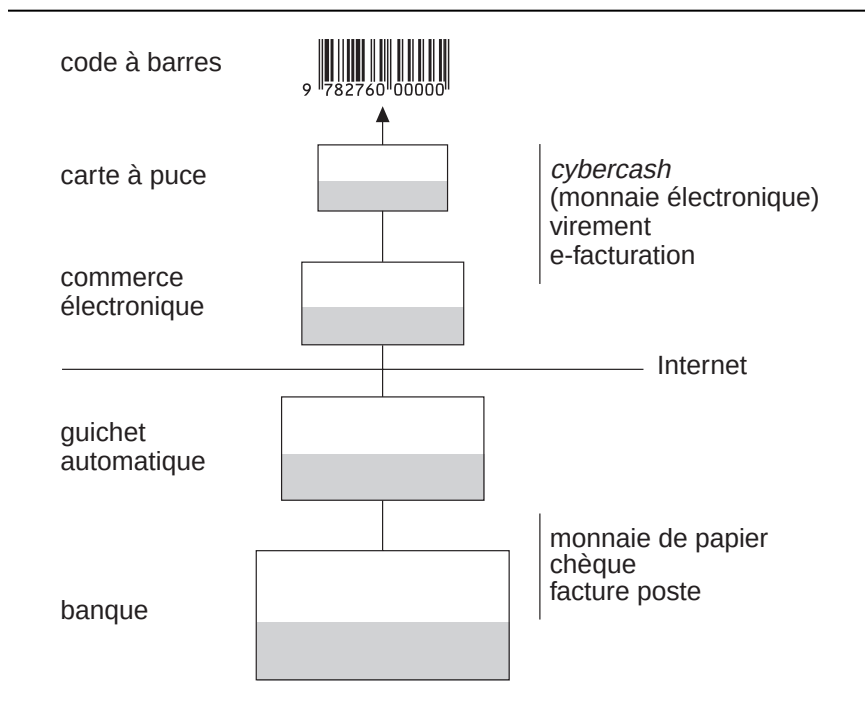
Comment donc concilier l'inconciliable?

Banque.com ne peut envisager de restreindre ses activités au seul commerce électronique, parce qu'elle risque de perdre ainsi contact avec la base même de sa clientèle: les millions d'actionnaires, véritables propriétaires de l'institution et qui justifient sa raison d'être. Par contre, Banque.com fait tout pour encourager ses clients à adopter la transaction numérisée en faisant valoir que la survie même de l'institution en dépend.

Sur la scène québécoise, Banque.com est membre de plusieurs consortiums moussant le développement des projets majeurs dans de nombreux secteurs économiques, comme celui de l'inforoute de la santé ou le projet national de facturation électronique des grandes sociétés commerciales du pays.

Par contre, l'institution coopérative a élaboré une stratégie qui tire savamment parti de l'un des traits géographiques particuliers au Québec: la manière dont se répartit la population des régions isolées. Pour renverser les risques d'hémorragie de sa clientèle et pour sauvegarder son identité, l'institution a entrepris d'assumer le leadership des processus de restructuration économique que supportera la technologie Internet en région. De concert avec les gouvernements, avec les chambres de commerce et avec les principaux acteurs économiques régionaux, Banque.com travaille actuellement à l'établissement de portails régionaux pour le B2B (*Business to Business*), notamment en fournissant un support électronique pour le paiement des transactions.

FIGURE 2.10
L'intégrateur



Redonnons, en finissant, la parole à la webmestre du site Banque.com :

Nous avons la capacité de permettre à l'économie régionale d'atteindre un sommet qu'elle n'aurait pu gravir par ses seuls moyens. Le site Web de Banque.com fait donc d'une pierre deux coups : il rationalise nos opérations et confirme l'entreprise dans son statut d'agent de développement économique local.

C H A P I T R E

3

LE VOYAGE

*Devenir son propre
agent de voyages !*

L'idée d'implanter le commerce électronique dans le secteur du voyage n'est pas née hier. En fait, depuis une vingtaine d'années, l'industrie du voyage a fait œuvre de pionnière en s'appropriant les nouvelles technologies de communication dans le but avoué de *virtualiser* ses processus d'affaires. Les principaux décideurs de ce secteur d'activité (compagnies aériennes, chaînes d'hôtels, agences de voyages) ont en effet été parmi les premiers à saisir l'opportunité de se connecter en réseau pour accélérer le partage des informations et dynamiser leurs champs d'activités.

Il faut bien admettre que les développements technologiques associés au déploiement des réseaux GDS¹ et des CRO² sont les véritables précurseurs du commerce électronique. À ce chapitre, les compagnies aériennes ont joué un rôle analogue à celui des banques dans le secteur des services financiers : elles incitèrent fortement leurs partenaires commerciaux (voyagistes, agences de voyages, locuteurs de voiture, hôteliers, etc.) à se brancher sur leurs réseaux afin d'échanger un nombre plus grand de données et de faciliter les transactions.

Une bonne partie des acteurs du secteur du voyage ont accepté de modifier leurs systèmes informatiques pour normaliser leurs communications électroniques. Certains cependant, les petits fournisseurs surtout, ont longtemps résisté aux standards imposés. Dans le secteur du tourisme d'accueil, par exemple, on a constaté que les petits établissements hôteliers préfèrent souvent s'organiser avec les outils de communication qu'ils maîtrisent déjà. Beaucoup considèrent en effet que les bénéfices à tirer des échanges d'un système en réseau sont négligeables compte tenu des investissements que requièrent les installations technologiques nécessaires à son fonctionnement.

Ce n'est donc qu'une portion de l'activité commerciale qui chemine en réseau. Il existe, chez certains, des habitudes tenaces qui ne se laisseront pas facilement séduire par le chant des sirènes de la technologie. Quand ils achètent un billet d'avion, par exemple, de nombreux clients optent désormais pour la réservation et le paiement électronique tout en continuant d'exiger que l'on confirme la transaction sur papier. Cette garantie les rassure.

1. Pour *Global Distribution System*.
2. Pour *Central Reservation Office*.

Examinons maintenant quelques-uns des principaux enjeux de la révolution technologique prenant place dans ce secteur économique passablement florissant.

3.1. LA STRUCTURE DE L'INDUSTRIE DU VOYAGE AU QUÉBEC

En 1999, on dénombrait près de 2 000 points de vente de produits touristiques sur la scène québécoise. L'Office de la protection du consommateur, à qui incombe la charge de faire respecter la loi sur les agences de voyages, émet chaque année environ mille permis d'exploitation à des agences de voyages au détail et 140 à des grossistes de voyage³ – un même permis peut servir à exploiter plusieurs succursales à la fois.

Du côté de l'offre, l'industrie du tourisme s'organise à l'intérieur de deux domaines principaux. Le premier regroupe les fournisseurs de produits et services touristiques, tandis que le second réunit la plupart des intermédiaires qui commercialisent des offres grand public. La chaîne de valorisation du produit touristique est donc globalement constituée de producteurs et de revendeurs.

3.1.1. LE TRANSPORT AÉRIEN

Au premier niveau, on trouve le volet transport, qui supporte la prise en charge de la clientèle pour les déplacements vers les destinations désirées. Ici, on compte surtout les compagnies aériennes, véritables piliers du développement de cette industrie. Ces entreprises ont démontré sans équivoque l'importance du poids qu'elles exercent sur l'évolution de l'industrie en fixant les règles économiques qui gouvernent le partage des bénéfices entre les différents acteurs.

Les agences de voyages, il y a quelques années, ont été acculées à un triste constat : engagés dans une guerre de tarifs sans merci, les transporteurs aériens ont coupé unilatéralement dans la marge de profit des revendeurs de billets. La réduction fut dramatique au point de mettre en péril la rentabilité économique de plusieurs partenaires. Par ailleurs, la récente fusion des deux plus importantes compagnies

3. Enquête menée pour le compte du ministère de l'Éducation du Québec, « Portrait de secteur en alimentation et tourisme ». Le rapport date de juin 1999 et peut être consulté à l'adresse URL suivante : <<http://inforoutefpt.csdhr.qc.ca/publications/pdf/PortraitSectTourisme.pdf>>.

aériennes au pays, Air Canada et Canadian, a placé le nouveau géant en situation de monopole : il contrôle près de 70 % du trafic des vols nationaux.

Enfin, soulignons l'apparition de partenariats sur la scène internationale avec le maillage des sociétés aériennes nationales qui s'associent pour s'échanger des clients. Quand elle a joint les rangs de Star Alliance, Air Canada a été en mesure de pratiquer le *coaching*, opération qui consiste à acheter d'un partenaire une certaine quantité de sièges, pourvu que l'avion vole au-dessus d'un territoire déjà desservi par cette compagnie aérienne.

3.1.2. LE TOURISME D'ACCUEIL

À peu près tous les domaines d'activité peuvent être associés de près ou de loin à l'accueil des touristes – que les gens voyagent par affaires ou par plaisir. On distingue généralement deux grandes catégories de services : les intrants et les services de soutien.

Les intrants regroupent l'ensemble des attraits touristiques qui contribuent à la notoriété d'une destination particulière, tandis que les services de soutien touchent tous les aspects de la prise en charge des besoins matériels des voyageurs. Une foule d'entreprises et d'organismes, grands et petits, participent ainsi au développement de cette industrie pour répondre à toute une gamme de besoins (hébergement, location de voiture, restauration, activités commerciales et récréatives de toutes sortes). Au Québec, on estime à plus de 100 000 le nombre de personnes qui travaillent en permanence dans ces domaines d'activité. Si les compagnies aériennes bénéficient d'une proximité physique avec leurs clients (elles ont nécessairement un port d'attache chez eux), les fournisseurs de produits ne jouissent pas de la même visibilité à l'étranger. Ces derniers sont d'autant plus dépendants de l'ensemble des intermédiaires qui acheminent produits et services aux consommateurs des marchés éloignés.

3.1.3. LE NIVEAU DES INTERMÉDIAIRES

Les acteurs qui opèrent au niveau intermédiaire entre les fournisseurs de produits et services et les clients grand public jouent un rôle crucial dans l'essor de l'industrie touristique : c'est à travers les circuits qu'ils définissent que se concrétise l'essentiel du processus marchand de l'offre et de la demande. En termes clairs, le client ne voudra pas et ne pourra pas acheter un produit dont il ignore tout. Le rôle du vendeur de voyages consiste en fait à le renseigner, à le rassurer et,

le cas échéant, à l'approvisionner. Ce travail d'intermédiation comporte de nombreuses facettes qui toutes contribuent, quoique à divers niveaux, à augmenter la valeur ajoutée des produits offerts.

3.1.4. LES GROSSISTES

Il est parfois ardu de déterminer les catégories qui distinguent ce groupe d'intervenants : les cloisons qui les séparent sont peu étanches et il n'est pas rare de voir une entreprise se diversifier en intégrant plusieurs services dans ses opérations. Il est toutefois possible d'établir, en les superposant, deux niveaux propres à la chaîne de commercialisation des produits de voyage : ceux qui les manufacturent et ceux qui les revendent au grand public.

Au premier niveau, se trouvent les grossistes en voyage⁴, interlocuteurs directs des compagnies aériennes et fournisseurs du tourisme d'accueil. Le rôle de ces entreprises est probablement l'un des plus structurants du milieu en ce qu'elles sont outillées pour adapter l'offre des producteurs aux multiples contraintes que présente le marché. Leur intervention va de la fabrication de nouveaux produits touristiques, qui se regroupent en une seule offre, par exemple, jusqu'aux forfaits comprenant une gamme de services devant répondre aux exigences spécifiques d'une clientèle précise. Les grossistes peuvent être « expéditifs » ou « réceptifs ». Il est plutôt rare cependant qu'une même entreprise intervienne à la fois dans l'un et l'autre domaine. Le voyageur *expéditif* commercialise les produits étrangers auprès d'agences locales, tandis que le voyageur *réceptif* se contente de distribuer les produits touristiques locaux.

3.1.5. LES CONSOLIDATEURS

Les consolidateurs opèrent au même niveau que les grossistes. Toutefois, leur participation se limite à l'organisation, à une large échelle, de la distribution des produits et services. Le consolidateur n'intervient ni dans la chaîne des produits fabriqués (les forfaits, par exemple) ni dans leur revente. Son rôle consiste notamment à acquérir une énorme quantité de billets d'avion ou à réserver un grand nombre de chambres d'hôtel, puis de les revendre à la pièce aux agences de voyages affiliées. Avec le consolidateur, le produit touristique gagne en plus-value en ce qu'il jouit d'une plus grande disponibilité.

4. En Europe francophone, les grossistes sont aussi appelés « tours-opérateurs » ou « voyageurs ».

3.1.6. LES AGENCES DE VOYAGES

Dans le circuit touristique traditionnel, l'agent de voyages reste l'interlocuteur immédiat du grand public. C'est lui qui organise les voyages et les commercialise. Ses fonctions lui valent d'être rétribué au prorata des ventes. Plus une agence distribue de produits, plus élevé est le taux d'escompte négocié auprès des grossistes. Les règles du marché étant ce qu'elles sont, cet avantage lui permettra de concéder de meilleurs prix à ses clients, qui seront encore plus nombreux.

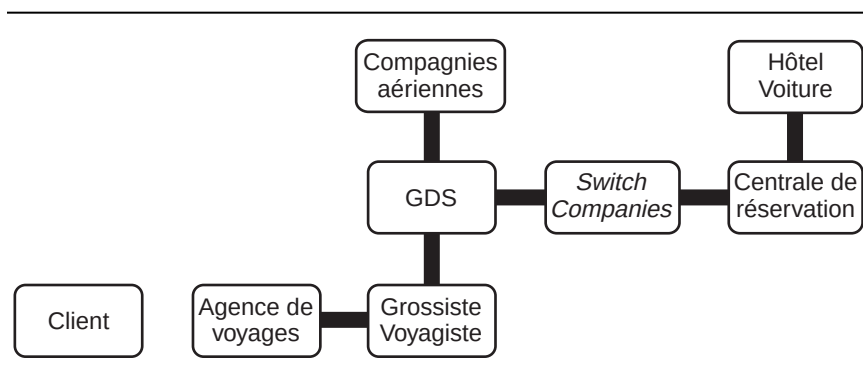
Le champ d'action de l'agent de voyages est typique de la fonction habituellement dévolue aux intermédiaires actifs dans la vente. L'agent n'intervient ni dans le domaine de la fabrication des produits ni sur le plan de la tarification. Il est simplement celui qui incarne le produit. Il fait mieux connaître le produit que le client souhaite acquérir. Les compétences d'un agent de voyages s'exercent, en ce sens, essentiellement sur le plan relationnel. Il informe et rassure le client, puis il conclut la transaction ; il ne transforme en rien le produit touristique consommé.

3.1.7. LES RÉSEAUX TECHNOLOGIQUES

Au début des années 1980, les compagnies aériennes déployaient leurs réseaux GDS⁵. En ce sens, on peut les compter au nombre des toutes premières entreprises à tenter l'aventure de la technologie à larges bandes passantes. Ce type de réseaux a permis aux entreprises de gérer globalement la réservation et la tarification de tous les sièges des vols dirigés vers une même destination. Le déploiement du système permettait également d'imposer des standards au niveau international pour la circulation des dossiers de voyageurs. Les grandes chaînes d'hôtels ont rapidement suivi ce mouvement essentiellement pour les mêmes raisons, en mettant sur pied les CRO ; ces réseaux rendent disponibles les renseignements relatifs à la vacance des chambres. Par la suite, des *switch companies*, spécialisées dans l'ingénierie et le développement de réseaux informatiques, aménagèrent des passerelles entre CRO et GDS pour standardiser toutes les procédures (l'ensemble des produits et services offerts dans la sphère du voyage) en une seule forme d'accès.

5. Pour *Global Distribution System*. Actuellement, les principaux réseaux GDS sur le marché sont : Amadeus <<http://www.amadeus.net/home/index-fr.htm>>, Galileo <<http://www.galileo.com/>>, Sabre <<http://www.sabre.com/>> et WorldSpan <<http://www.worldspan.com/index.asp>>.

FIGURE 3.1
Accès à l'infonroute de l'industrie du voyage



Le réseau GDS permet donc à un agent de voyages de visionner, sur l'écran de son ordinateur, l'ensemble du dossier de son client lorsqu'il procède à la réservation d'un billet d'avion, d'une chambre d'hôtel ou d'une voiture. Les transactions s'effectuent en temps réel et les confirmations sont émises sur-le-champ. Dans le cas où l'on doit procéder à un changement de vol, par exemple, le regroupement des informations en une seule banque de données facilite nécessairement les ajustements que commandent les réservations connexes.

Il faut cependant verser une cotisation pour accéder à GDS. Généralement, il s'agit d'un forfait annuel qui comprend un accès illimité à l'intégralité des services commerciaux offerts en réseau. On a aussi vu des transporteurs mettre en place leur propre système de distribution en réseau pour que des agences de voyages affiliées puissent consulter les horaires et les sièges disponibles.

3.2. LES ACTEURS

Le développement du commerce électronique dans le domaine du voyage rencontre le même type de réticences identifiées dans les autres secteurs d'activité. Alors qu'une vaste majorité des transactions sont encore effectuées selon les méthodes traditionnelles, l'entreprise qui décide de se lancer dans l'aventure du B2C doit veiller à ménager la susceptibilité de ses partenaires d'affaires qui considèrent que l'innovation, sur le plan technologique, constitue une concurrence déloyale. Ces derniers voient également d'un mau-

vais œil le fort potentiel commercial d'Internet qui tire sa force de la distribution de produits et services intangibles. On craint en effet qu'une armada d'opportunistes profitent de la désorganisation actuelle du secteur du voyage dans le cyberspace pour s'imposer sur ce marché passablement lucratif.

Sur le plan technologique, les réseaux GDS et les centrales de réservations hôtelières se voient aussi concurrencés par le commerce électronique. La technologie Internet rend en effet publics une foule de renseignements auparavant réservés aux seuls abonnés des GDS. Ajoutons que si l'on peut mettre sur Internet l'ensemble des données des réseaux GDS et CRO, il serait par trop onéreux de faire migrer sur ces réseaux commerciaux toutes les informations qui circulent sur Internet. N'oublions pas – et l'argument est non négligeable sur le plan économique – qu'il revient aux internautes de supporter le coût des équipements technologiques et d'accès au réseau.

Force est de reconnaître que les enjeux ont changé puisque l'accent est désormais mis, auprès des consommateurs, sur la *valorisation de l'information*. Les intermédiaires qui travaillent dans le secteur du voyage sont donc sérieusement menacés, car leur raison d'être disparaît dès que l'information est accessible sur Internet. Le réseau des réseaux favorise tous les partenaires d'affaires, les agents de voyages exceptés ! Disons-le clairement : s'ils veulent survivre à la révolution du commerce électronique, les intermédiaires seront forcés de redéfinir leur rôle dans la chaîne de distribution, à savoir *la valeur qu'ils comptent « ajouter » au service vendu*.

Deux cas d'espèce se distinguent :

1. Les sociétés directement issues de l'industrie du voyage, les entreprises « brique et mortier » (*brick and mortar*, comme on dit en américain).
2. Les aventuriers nouveau genre qui s'improvisent spécialistes.

Soucieux de ne pas s'aliéner leur clientèle habituelle, les premiers ménagent la chèvre et le chou pour ne pas courir le risque de voir fondre leur part de marché au profit des compétiteurs qui, de plus en plus nombreux, adoptent le commerce électronique. Les seconds profitent de l'occasion pour mettre en œuvre des stratégies inédites et créer des partenariats qui font fi des règles traditionnelles du marché, et ce, pour que leurs clients internautes puissent retirer les bénéfices auxquels ils sont en droit de s'attendre avec la mise en réseau de ces services.

3.3. SURVOL DE CINQ SITES

La période actuelle est riche de possibilités pour le développement du tourisme sur Internet et les projets que nous avons examinés témoignent du fait que chacun estime avoir encore peu de concurrence dans sa propre niche. Ainsi, l'AgenceXYZ.com, entreprise de souche européenne, profite de la méconnaissance des agences américaines à l'égard des particularités du marché canadien pour y implanter ses propres services.

L'échantillonnage des sites a permis d'investiguer deux facettes de ce secteur d'activité. En premier, nous avons voulu rendre compte de la diversité des approches et des nouveaux métiers qui surgissent quand se développe le commerce électronique. En second, notre choix a voulu également témoigner de la dualité existant entre les professionnels du milieu et les néophytes. Les trois premiers sites de B2C examinés ci-dessous représentent autant d'initiatives d'entreprises qui en sont à leurs premiers pas dans le commerce électronique. Les deux derniers sont des purs produits de la technologie Internet dans la cyberindustrie du voyage.

3.3.1. AIR.COM

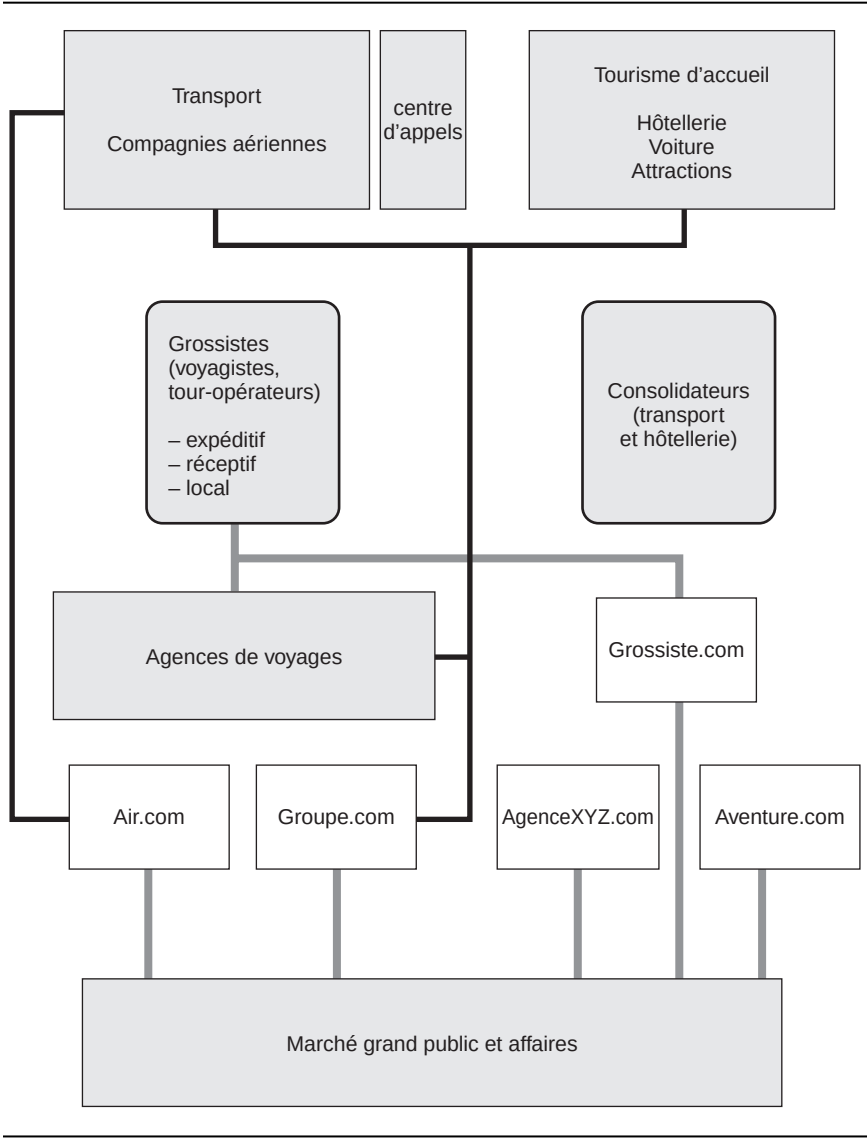
Le site Air.com est la cyberagence d'un transporteur aérien qui vend directement ses produits à des internautes. Avec Internet, l'entreprise ne fait que diversifier ses opérations en ajoutant le volet commerce électronique aux centres d'appels qu'elle exploite déjà. Trois segments du marché se partagent la revente des billets d'avion : agences de voyages (80 %), centres d'appels (15 %), Internet et grossistes à l'étranger (5 %). Le responsable du développement nous confiait que cette initiative visait d'abord à répondre aux demandes d'une partie de la clientèle :

Nos clients ne comprenaient pas pourquoi il était possible de réserver les billets en ligne avec certaines compagnies aériennes et pas la nôtre. De nombreuses demandes réitérées ne nous ont plus laissé le choix. C'était la voie de l'avenir – et il faut bien donner au client ce qu'il désire ! Rentable ou pas, il fallait agir.

3.3.2. GROUPE.COM

Le projet du site Groupe.com s'inscrit aussi dans le créneau qu'occupent les agences de voyages sur Internet. Les bureaux de l'agence ainsi que ses centres d'appels affiliés sont situés à Montréal et à Toronto et comptent une cinquantaine d'employés y travaillant à temps plein.

FIGURE 3.2
**Déploiement du commerce électronique
dans l'industrie du voyage**



Ici, cependant, l'initiative émane d'un consortium d'entreprises qui a réuni en une seule société la plupart des pratiques associées à l'industrie du voyage. Le modèle retenu en est un d'intégration verticale de tout le secteur d'activité. Le site Internet montre comment ce type de structure peut logiquement se concrétiser dans l'univers du commerce en réseau.

Contrairement aux agences d'un conglomérat qui opèrent de manière traditionnelle en n'offrant que des produits maison, le site B2C de Groupe.com couvre l'ensemble des produits disponibles sur le marché. Cette stratégie illustre bien le *free for all* actuel qui sévit dans ce secteur de services, tandis qu'un transporteur aérien qui exploite un site Web par l'intermédiaire de l'une de ses filiales en profite pour promouvoir les vols d'un concurrent et percevoir des bénéfices sur la revente de ses sièges d'avion.

3.3.3. AVENTURE.COM

Contrairement aux cas exposés précédemment, le site Aventure.com est exploité par une toute petite entreprise de trois employés permanents travaillant dans le secteur du tourisme d'accueil. L'entreprise, qui occupe depuis quatre ans une niche très spécialisée, les forfaits « aventure », réalise 75 % de son chiffre d'affaires au cours de la saison hivernale avec des excursions en traîneau à chiens ou en motoneige, si prisées des touristes européens.

En exploitant le potentiel du commerce électronique, le site Aventure.com rejoint deux marchés distincts. Le premier, le B2B, qui s'adresse à la clientèle des agences de voyages ayant pignon sur rue, est celui de cybergrossiste « réceptif ». Le second commercialise les produits de l'entreprise directement auprès du grand public. Le cyber-commerçant se place ici en situation de conflit d'intérêts : les agences de voyages qui distribuent ses produits pourraient effectivement lui reprocher de les court-circuiter en offrant lui-même ses produits sur son site Internet.

3.3.4. AGENCEXYZ.COM

« Nous sommes une agence à 100 % Internet. C'est la nouvelle façon de voyager », clame un slogan publicitaire d'AgenceXYZ.com. Née au moment où le commerce électronique faisait ses premiers pas sur Internet vers le milieu des années 1990, l'entreprise a essaimé dans huit pays. Chaque pays possède ses propres bureaux et un centre d'appels exploitant des sites Web dont les contenus s'adressent

spécifiquement aux internautes locaux. En France, la succursale mère occupe trois étages d'un édifice des Champs-Élysées. Employées à temps plein, 145 personnes s'occupent de l'exploitation du site et assurent le service à la clientèle.

Le bureau parisien, qui a financé le développement d'une filiale québécoise, a choisi de localiser son centre d'appels à Montréal en raison de l'abondance d'une main-d'œuvre bilingue pour servir une clientèle disséminée à travers le Canada. On retrouve sur le site AgenceXYZ.com tous les produits des grossistes et transporteurs canadiens. L'objectif avoué est d'offrir aux clients des prix systématiquement inférieurs à ceux du marché traditionnel.

3.3.5. GROSSISTE.COM

Ce dernier cas est typique des opportunités qu'offre le commerce électronique. Fondée en 1995, par un Français spécialiste dans le domaine des transactions télématiques interentreprises, Grossiste.com a tout de suite pressenti dans l'explosion de l'Internet le potentiel d'un système Minitel élargi à l'échelle de la planète. Grossiste.com a exploré le potentiel Internet de deux marchés distincts : celui de grossiste en hôtellerie auprès des agences de voyages et celui de cyberagence de voyages. Grossiste.com entend aussi rayonner sur la scène internationale : son projet B2B vise à établir un portail d'affaires pour des services d'hébergement grâce auquel des agences de voyages du monde entier pourront traiter directement avec les quelque 850 hôteliers affiliés au site.

3.4. PRODUITS ET SERVICES EN LIGNE

3.4.1. LE TRANSPORT AÉRIEN

Sur le site Air.com, le client peut obtenir, directement à partir de l'écran de son ordinateur, les mêmes renseignements que lui fournirait un agent de voyages. Quelque 2 000 pages d'information peuvent être consultées en tout temps, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Le formulaire présenté à l'écran est exactement le même qu'utilise un agent de voyages, si ce n'est que les champs identifiant l'utilisateur sont déjà remplis – ce qui simplifie le processus de saisie. Si le client souhaite réserver, le système effectue une mise à jour de l'inventaire avant de confirmer. Un responsable nous confiait : « C'est la même chose que si un agent du centre d'appels faisait la transaction. L'interface

comporte quelques variantes, mais les renseignements que tape le client sur son clavier sont traités par le même système qui dessert le centre. » C'est donc tout l'inventaire de l'entreprise que les internautes peuvent consulter sur le site Web.

L'agence en ligne se distingue toutefois des cyberagences habituelles en ce qu'elle offre seulement ses produits et ceux de ses partenaires d'affaires. L'internaute qui consulte le site d'Air.com désire surtout connaître le prix d'un billet et effectuer, si possible, une réservation. S'il veut comparer le prix avec ceux des compétiteurs d'Air.com, il lui faudra aller visiter d'autres sites.

Toute base de données permet de recueillir et de classer une foule de renseignements sur les clients d'une entreprise. La gestion informatique du système AéroPlan⁶ exige cependant que l'on identifie formellement les clients. Le contrôle est nécessaire pour que les crédits soient attribués à la bonne personne. AéroPlan affiche aussi le dossier complet du client quel que soit l'endroit d'où provient l'appel. « Le client n'a pas à taper chaque fois son nom, son adresse, son numéro de téléphone. Ça va de plus en plus vite et le système te reconnaît sans ambiguïté », affirme un responsable.

Par ailleurs, le site est tout aussi apte à répondre aux besoins de la clientèle internationale : il monnaye les prix en tenant compte du taux de change en vigueur et, le cas échéant, ajoute les taxes au prix du billet.

Le client qui achète un billet d'avion par Internet décide lui-même de la manière dont on lui acheminera son billet. Tout dépend bien sûr de l'endroit où il se trouve au moment de la transaction. Une employée nous confiait : « Le système informatique décèle automatiquement d'où le client appelle et ne lui propose que les options qui s'appliquent. » Pour confirmer une réservation, le site communique à l'utilisateur un numéro qui authentifie la transaction. Par la suite, le client peut, par exemple, prendre possession de son billet en se rendant à son agence de voyages habituelle, qui imprimera le billet négocié électroniquement.

Des expériences ont été menées auprès de groupes témoins pour connaître les principales difficultés qu'éprouvent les clients qui visitent le site. La convivialité de l'interface et la rapidité avec laquelle

6. Aéroplan est un système de crédits accordés aux clients pour des voyages effectués dans le même réseau aérien de partenaires.

FIGURE 3.3
Billetterie électronique du site Air.com



Actualités
Assistance
Pour nous joindre
Plan du site
Recherche



Accueil | Aéroport | Avion.com Cargo | Forfaits vacances
A propos d' Air.com | Services interactifs | Services aux voyageurs

Services aux voyageurs

billetterie électronique

Bienvenue dans l'univers de la billetterie électronique, synonyme de gain de temps et de voyages sans billet!

La billetterie électronique vous permet de voyager facilement et électroniquement, en toute sécurité. Il vous suffira de demander un billet électronique la prochaine fois que vous effectuerez une réservation auprès d' Avion.com ou de votre agent de voyages. Vous y gagnerez en efficacité, car les modifications et annulations à un billet électronique sont simples comme bonjour. Enfin, la billetterie électronique signifie que vous n'avez pas à vous embarrasser d'un billet papier. Votre billet électronique est enregistré dans notre système informatique et vous attend à l'aéroport.

Marche à suivre

- Réservez votre vol auprès d' Avion.com ou de votre agent de voyages et demandez un billet électronique.
- Achetez votre billet au moyen d'une carte de crédit ou d'une autre forme de paiement.
- Un itinéraire-reçu vous sera envoyé par la poste ou télécopié, selon votre préférence.
- Réservez votre place.
- Vous pouvez acheter votre billet jusqu'à une heure avant le départ.

PARIS-Ch.-de-Gaulle - CDG to MONTREAL-Dorval (QC) - YUL **AIR.com**
21 novembre 2001

No° Vol	Type Avion	Départ	Arrivée	Durée Voyage	Escale	Via
Avion.com 971	333	11:55	13:50	7 hr 55 mn	0	
Lufthansa 4241	313	06:40	08:10	11 hr 40 mn	0	FRANKFURT
Avion.com 975	333	10:00	12:20		0	

November 21 Horaire de retour

Nouvelle recherche

Réservations - Services interactifs | Réservations - Téléphone

on peut passer d'une page à l'autre ont été déterminantes pour le développement du site. Le webmestre ajoute : « Il faut que ça soit intuitif, que les étapes du processus s'enchaînent naturellement. »

À l'heure actuelle, on peut seulement acheter sur le site des billets d'aller simple ou d'aller-retour, même si l'on sait que les gens d'affaires voyagent souvent en circuit, d'une ville à l'autre. On travaille donc à adapter le service aux besoins particuliers des professionnels. L'entreprise est en effet à développer un site qui offrira des billets à trajectoires multiples. De plus, il sera également possible d'y réserver une chambre d'hôtel ou encore de louer un véhicule.

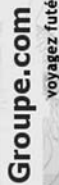
La stratégie s'inscrit dans la tendance lourde, quasi incontournable maintenant que le cybercommerce prend de l'expansion, de la multiplication de partenariats regroupés autour d'activités spécifiques visant à séduire, voire fidéliser les clients, en déployant une gamme de services devant répondre à leurs moindres désirs. Il est cependant vrai que les hyperliens qui figurent sur les pages du site d'Air.com se limitent aux partenaires d'affaires de l'entreprise. Une responsable défend cette décision : « Le critère qui guide notre choix est celui des possibles bénéfices financiers que l'entreprise peut tirer de ces hyperliens. Autrement, ça n'en finirait plus. »

Le travail de support au développement du site et du service à la clientèle a exigé la création de postes permanents. Plusieurs tâches ont tout de même été assignées à divers départements de l'entreprise. Les mises à jour des contenus, par exemple, sont effectuées par le personnel du service de la commercialisation, tandis que divers responsables, répartis à travers toute l'entreprise, se partagent le suivi des courriels. Les services du centre d'appels, où l'on répond aux questions des internautes, ont pour leur part été confiés à une firme spécialisée.

3.4.2. LA DIVERSIFICATION DE GROUPE.COM

« L'occasion fait le larron », dit le dicton. Chez Groupe.com, l'adage a donné le coup d'envoi au plus ambitieux projet Internet qu'ait développé ce consortium industriel dans le secteur du voyage. Tirant judicieusement parti de l'expertise et des ressources de ses filiales, actives dans à peu près tous les secteurs de services connexes au voyage, Groupe.com a structuré une offre virtuelle complète et diversifiée. Toutefois, comme nous l'avons souligné plus haut, le projet de commerce électronique de Groupe.com témoigne avec éloquence des

FIGURE 3.4
Grille de forfaits sur le site Groupe.com



Groupe.com
voyagez fûté

Il y a 24 forfaits répondant à vos critères de recherche.
Précisez votre recherche par Prix, Date ou Durée du séjour.

actuel	prix taxes incl.*	prix taxes non incl.	départ (jmm/aaa)	durée du séjour (nuitées)	destination	produit	caractéristiques	repas	voyagiste
→	700,00 \$	707,00 \$	02/12/2001	8	paris	hôtel merryl	7 nuits d'hôtel	déjeuners continentaux	vacances Groupe Web
→	810,00 \$	737,00 \$	02/12/2001	15	paris	hôtel merryl	7 nuits d'hôtel	déjeuners continentaux	vacances Groupe Web
→	880,00 \$	807,00 \$	02/12/2001	8	paris	hôtel de roubai...	7 nuits d'hôtel	déjeuners continentaux	vacances Groupe Web
→	880,00 \$	807,00 \$	02/12/2001	8	paris	hôtel grenelle	7 nuits d'hôtel supérieure	déjeuners continentaux	vacances Groupe Web
→	880,00 \$	807,00 \$	02/12/2001	8	paris	hôtel de méxico...	7 nuits d'hôtel	déjeuners continentaux	vacances Groupe Web
→	880,00 \$	807,00 \$	02/12/2001	8	paris	hôtel de reuil...	7 nuits d'hôtel	déjeuners continentaux	vacances Groupe Web
→	910,00 \$	837,00 \$	02/12/2001	15	paris	hôtel de roubai...	7 nuits d'hôtel	déjeuners continentaux	vacances Groupe Web
→	910,00 \$	837,00 \$	02/12/2001	8	paris	hôtel doré	7 nuits d'hôtel	déjeuners continentaux	vacances Groupe Web
→	910,00 \$	837,00 \$	02/12/2001	15	paris	hôtel grenelle	7 nuits d'hôtel supérieure	déjeuners continentaux	vacances Groupe Web
→	910,00 \$	837,00 \$	02/12/2001	8	paris	hôtel innova	7 nuits d'hôtel	déjeuners continentaux	vacances Groupe Web

VOUS
 VOLES
 FORFAITS

forfaits

précisez (taxes incl.)
 précisez
 précisez

VOYAGE SELECTION
 D'OU: canada - montreal
 D'OU: europe
 D'OU: dimanche - semaine 1

INSCRIVEZ-VOUS
 VOUS

VOTRE SÉLECTION
 D'OU: europe
 D'OU: dimanche - semaine 1

VOYAGEZ
 VOTRE SÉLECTION
 D'OU: europe
 D'OU: dimanche - semaine 1

OUVERT DE
 9H À 21H L'INE
 1-877-

« Pas de mal à se faire du bien »
 Pour voir nos adresses cliquez ici

ambitions de ce géant de l'industrie touristique. Les pages du site transgressent en effet allègrement les pratiques commerciales habituellement en vigueur sur le marché traditionnel. Et le directeur du projet de déclarer : « Notre philosophie d'affaires sur Internet ? Être une agence virtuelle, point à la ligne ! Et que vend une agence de voyage ? Elle vend *tous* les produits associés au voyage. Dans notre cas, ça signifie aussi ceux de nos compétiteurs ! »

Mentionnons qu'une agence virtuelle se distingue d'une agence traditionnelle par le fait qu'elle libère le voyageur expérimenté de l'obligation de passer par une agence « brique et mortier » pour obtenir les produits de voyage dont il a besoin. Le but du commerce électronique consiste à outiller le consommateur de sorte qu'il puisse *être son propre agent de voyages*.

Nous avons, à diverses reprises, relevé les arguments que revendiquent généralement les acteurs traditionnels pour justifier leurs interventions dans le secteur du voyage. Ces mêmes arguments sont aujourd'hui récupérés par les promoteurs du commerce électronique soucieux de faire la promotion de leur cause. Pour contrer la rhétorique des grossistes qui vantent leur expertise à structurer des forfaits, on réplique sans hésiter :

Pas besoin d'être fabricant pour aider un client à créer son propre voyage. Nous lui vendons déjà des services de location d'auto, de réservation de chambres d'hôtel et de billets d'avion. Il ne fait donc pas de doute que nous allons aider celui ou celle qui souhaite organiser son voyage. C'est vers cela que nous allons !

De plus, pour contrer le discours des agences de voyages traditionnelles qui revendiquent le caractère sécuritaire de leur intervention afin de rassurer la clientèle que menacent les aléas d'achat de produits et services ne comportant aucune garantie, Groupe.com réplique en commercialisant maintenant des contrats d'assurances – du genre de ceux qui couvrent les frais d'annulation, par exemple.

Le site B2C cible la clientèle des produits récréotouristiques. La section *Shopping*, notamment, dirige l'utilisateur vers les fournisseurs de produits commerciaux associés au domaine du voyage. Livres, maillots de bain, crèmes de bronzage sont au nombre des articles qui peuvent ainsi être commandés sur le site de Groupe.com. Les achats figurent dans une sorte de « sac de voyage » inclus dans le dossier de l'utilisateur qui reste libre de consulter en tout temps l'historique des transactions qu'il a effectuées.

Contrairement au site du transporteur Air.com qui a préféré la voie de l'impartition pour gérer le support téléphonique de sa clientèle, Groupe.com a choisi de l'implanter à l'interne pour resserrer le contrôle sur le suivi des dossiers clients. Et un gestionnaire d'ajouter: « Quand on dispose de son propre centre d'appels, les communications sont beaucoup plus efficaces. Il est beaucoup plus aisé de prendre le pouls des besoins des usagers et on peut, du coup, répondre sur-le-champ à leurs demandes. » Ce suivi de la clientèle implique que l'on a maîtrisé trois techniques distinctes: le suivi des courriels, les ventes téléphoniques et le support technique.

On estime que le centre d'appels sert essentiellement à « fermer la boucle » du commerce électronique, c'est-à-dire à pallier les diverses difficultés rencontrées par les internautes qui souhaitent conclure le plus rapidement possible une transaction. C'est donc pour atteindre le plus haut niveau d'efficacité qu'on a opté pour une stratégie fondée sur le regroupement des services. L'entreprise en profite pleinement, puisqu'elle concentre les ressources et les compétences en un même endroit et en facilite l'accès à l'ensemble du personnel de soutien. Si, actuellement, les appels peuvent parfois durer une vingtaine de minutes, l'objectif de performance est de ramener la durée moyenne d'une communication à cinq minutes par client.

3.4.3. AVENTURIERS EN HERBE

L'interface du site Aventure.com a été entièrement conçue en fonction des préoccupations de la clientèle ciblée. Aventure.com se démarque d'ailleurs de la plupart des sites accrocheurs commerciaux en ce qu'il aborde le visiteur dans l'intimité et la convivialité. Le client type est un passionné d'aventure qui veut connaître toutes les facettes du produit qui l'intéresse. Les renseignements sont regroupés en projets, chacun faisant un tour d'horizon complet d'une activité donnée. L'itinéraire se présente comme une histoire de vie narrée sur le ton d'une confidence, en même temps que le visiteur parcourt dans le menu détail les images illustrant les activités et les horaires proposés. Le directeur de l'entreprise explique:

C'est très visuel. Les gens veulent voir. Moi, si je veux acheter un voyage, ce n'est pas quatre lignes de texte qui vont me décider. Nous avons donc convenu de décrire chaque journée dans le détail, en mentionnant tout ce qui vient avec, du t-shirt à la paire de bas, absolument tout ! La seule question que peut se poser l'intéressé à la fin de la présentation est: « Est-ce que l'aventure me tente ou pas ? » Nous voulions que le client potentiel n'ait pas d'autres questions à formuler. Qu'il nous arrive et dise oui, j'achète, non, je n'achète pas !

FIGURE 3.5
Excursion dans l'hiver québécois

Aventure.com

LE TUKTU,
3 JOURS DE TRAÎNEAU À CHIENS

Tuktu : le caribou, cet être qui se déplace élégamment sur de grandes distances, cet animal qui fait l'envie de ses pairs de par sa finesse, ce fauve du nord dont la présence marque le début d'un territoire rude réservé aux plus coriaces...

Une expédition de traîneau à chiens sans égal en de splendides espaces inviolés où seuls mushers, trappeurs et forestiers se côtoient... Une expé pour les assoiffés d'aventure...

Fiche technique:

Régions visitées:	Montréal, Haute-Lanaudière
Type d'activité:	Traîneau à chiens
Nombre de jours:	4 jours / 3 nuits
Niveau de difficulté:	Intermédiaire
Lieu de départ:	Montréal



Itinéraire indicatif:

Jour 1 : Montréal / Haute-Lanaudière: Transfert vers la Haute-Lanaudière. La matinée sera consacrée aux préparatifs des traîneaux (matériel, nourriture, etc.) et à la préparation des chiens. Les guide-mushers expliquent le déroulement du circuit et vous donnent de prodigieux conseils tant au niveau de la conduite que des normes de sécurité à respecter. Puis à l'heure du déjeuner, nous prenons possession des attelages en direction du premier refuge. Et que la grande aventure commence!

Jour 2 : Haute-Lanaudière: Après un bon dîner et un coucher en refuge, nous nous réveillons au son des jappements des chiens impatients de repartir. Nous chargeons les traîneaux, plaçons les chiens à l'attelage et repartons à l'aventure. Le déjeuner, à l'instar des autres hunchs du midi, est prévu en pleine nature: nous vous offrons des grillades cuites dans un barbecue creusé à même la neige. La journée se terminera par un dîner et un coucher en refuge.



(cliquez sur l'image pour agrandir)

Jour 3 : Haute-Lanaudière: Quelques préparatifs et nous sommes fin prêts pour une nouvelle journée de découvertes dans ce magnifique paysage blanc. Les panoramas grandioses creusant l'appétit, nous nous arrêtons déjeuner pour repartir chevaucher ces cartes postales. Puis, en après-midi, c'est le retour au camp de base, lieu d'échanges verbaux intarissables.

Jour 4 : Haute-Lanaudière / Montréal: Petit-déjeuner et transfert en direction de Montréal.

Le forfait inclus:

- Transferts entre les différents sites d'activités.
- Services d'un guide-musher
- Un attelage pour 3 jours
- Paire de bottes d'hiver
- Sac de couchage d'expédition

Les réservations en ligne sont des plus fonctionnelles et divers modes de paiement – tous sécuritaires – sont possibles, dont la carte de crédit. Généralement, les gens utiliseront la carte pour acheter des produits ne coûtant pas plus de quelques centaines de dollars. Pour les montants plus élevés, on a généralement recours au système de transfert bancaire. Des quelque cinq activités de divertissement proposées sur la première version du site, il y a quatre ans, on est passé à plusieurs dizaines de forfaits (aventure ou expédition) praticables tant l'hiver que l'été.

3.4.4. RATISSER LA TOTALITÉ DU MARCHÉ

3.4.4.1. Répondre à l'ensemble des besoins

Entrée dans l'univers du voyage par la grande porte du Web, AgenceXYZ.com s'est faite la championne, toutes catégories confondues, de la distribution de produits et services touristiques sur Internet. Pour parvenir à ses fins, l'entreprise ne ménage aucun effort et multiplie les partenariats avec une grande variété d'intervenants. Elle souhaite ainsi réunir, en un seul site de commerce électronique, une offre de services des plus complètes afin d'être capable de satisfaire les moindres désirs de tout client potentiel.

Un client peut ainsi réserver en ligne un billet d'avion et une chambre d'hôtel, louer une voiture ou acheter un forfait. Il peut en outre accéder à une foule de renseignements sur des sujets connexes à son séjour à l'étranger : informations culturelles, horaires des spectacles, attraits touristiques particuliers à une ville, prévisions météorologiques, cartes géographiques, services de santé, restaurants, magasins, actualités, etc. Grâce à ses ententes avec *Lonely Planet*, firme spécialisée dans l'édition de guides de voyage, le site AgenceXYZ.com se targue d'être l'une des seules agences au monde pouvant renseigner ses clients (francophones et anglophones) sur presque toutes les destinations touristiques de la planète.

Les pages sont structurées de manière à ce que le visiteur trouve rapidement les renseignements qu'il cherche et surtout – c'est l'essentiel – à le convaincre des bénéfices qu'il retirerait s'il décidait d'acheter en ligne les produits touristiques qui figurent sur le site. Le webmestre d'AgengeInter.com nous confiait : « Quand tu entres sur un site, si le prix n'est pas alléchant ou s'il n'y a pas de produits en promotion, tu n'y restes pas longtemps ! Lorsque le site est mal fait, quelques instants suffisent à convaincre l'internaute de décrocher. »

FIGURE 3.6
Les forfaits ciblés de l'AgenceXYZ

AgenceXYZ

Votre agence de voyages

ACCUEIL

UN VOL

UN HOTEL

UNE VOITURE

FORFAIT VACANCES

GUIDE TOURISTIQUE

ENTREPRISES ET GROUPES

LE MAGAZINE

CONTACTEZ NOUS

Un forfait

Recherche par thème

Les fins de semaines

Les séjours

Circuits séjours

Les hôtels

Les circuits

Les croisières

Voyages gays

Voyages Europe

Forfaits Sud

Recherche avancée

Forfaits dernière minute

FORFAITS DERNIERE MINUTE

Nos meilleures offres

"Soleil" à J-14 et J-7 !

Forfaits exclusifs

PORT DOUGLAS / Australie

16 jours / 14 nuits en hôtel

Hébergement en chambre double

[Cliquez ici](#)

CÔTE SUNSHINE / Australie

16 jours / 14 nuits en hôtel

Hébergement en chambre double

[Cliquez ici](#)

YEPPOON / Australie

16 jours / 14 nuits en hôtel

Hébergement en chambre double

[Cliquez ici](#)

PHUKET / Thaïlande

16 jours / 14 nuits en hôtel

Hébergement en chambre double

[Cliquez ici](#)

TUNISIE

14 jours / 13 nuits

Hébergement en occupation double.

[Cliquez ici](#)

[Accueil](#) - [Un vol](#) - [Un hôtel](#) - [Une voiture](#) - [Forfait vacances](#) - [Guide touristique](#) - [Le Magazine](#) - [Contactez-nous](#) - [Qui sommes nous?](#)

Les stratégies commerciales d'AgenceXYZ.com visent tous les types de clientèle, des gens d'affaires aux vacanciers. Les forfaits ciblent d'ailleurs des groupes d'intérêts particuliers (comme la page WebSéduction pour les touristes célibataires, ou encore les voyages *gay* qui s'adressent à la communauté homosexuelle). Citons, par exemple, le forfait « New York pour célibataires » organisé à l'Action de grâce : des groupes de 200 personnes effectuent, depuis quelques années déjà, de mémorables virées en autobus dans les quartiers branchés de la *Big Apple*.

3.4.4.2. Services internationaux et partenaires locaux

AgenceXYZ.com compte fidéliser ses clients avec des portails qui adoptent les couleurs des particularités culturelles locales. Sur la première page de chaque portail figure un drapeau du pays jouxtant le logo du site. Le directeur marketing de l'agence avouait d'ailleurs : « Notre image corporative a la force des 700 compagnies d'aviation avec lesquelles nous nous sommes associés. Si certains partenariats valent leur pesant d'or sur le plan international, d'autres appellent des stratégies tenant compte des régionalismes. » C'est ainsi que l'ensemble des produits dérivés qui sont commercialisés sur les différents sites d'AgenceXYZ.com proviennent d'abord des pays hôtes de chacun des portails de l'entreprise.

Au Québec, les librairies, les boutiques de vêtements et les fournisseurs d'accessoires touristiques, pour ne mentionner que ces derniers, qui proposent des biens de consommation sur le site sont des entreprises canadiennes. La publicité se fait en ligne, principalement par des échanges de bannières, mais aussi hors ligne, avec les supports traditionnels. Ici encore, les partenariats d'affaires se concluent nécessairement sur le plan national. Le directeur du marketing ajoute d'ailleurs :

Il est préférable de faire affaire avec une agence de pub locale : les prix sont compétitifs, les contacts plus aisés, les statistiques facilement disponibles, les résultats de performance immédiats et ce, à tous les niveaux des services. De plus, nos partenaires locaux sont capables d'obtenir de meilleurs prix. Il n'est pas rare qu'en retenant les services d'une boîte locale nous parvenions à couper de moitié nos coûts de publicité.

Par ailleurs, les centres d'appels sont aussi implantés localement. Ces infrastructures représentent la plus importante concentration de personnel dans l'entreprise et témoignent de l'importance que prend encore l'interface « ressources humaines » entre le site de commerce électronique et les usagers grand public.

3.4.5. LE CYBERENTREMETTEUR GROSSISTE

Le site Grossiste.com est l'exemple typique du rôle que s'est donné ce genre d'entreprises sur le marché traditionnel. Grossiste.com se spécialise dans le domaine de la distribution de produits touristiques (de la chaîne de fabricants, il les achemine aux points de vente).

Sur Internet, ces entreprises grossistes bénéficient d'une conjoncture économique doublement favorable. D'une part, la technologie accuse un certain retard en ce domaine par rapport au transport aérien – ce qui n'est pas sans avoir d'impact sur les acteurs du tourisme d'accueil notamment. Les grandes chaînes hôtelières exceptées, le secteur de l'hébergement est terriblement sous-représenté sur les inforoutes comparativement à sa visibilité sur le marché traditionnel. D'autre part, les sites consacrés au domaine du voyage ont un urgent besoin de commercialiser de nouveaux produits et services, bien qu'ils ne disposent pas encore des infrastructures organisationnelles qui leur permettraient de développer des contenus. Ainsi que nous l'a confié un gestionnaire :

Le webmestre n'a pas le temps d'aller négocier avec des fournisseurs, d'effectuer le suivi des dossiers clients et de mettre tout ça en ordre. Il ne peut pas être à la fois sur le *front-office* et le *back-office*. Ce n'est tout simplement pas possible. C'était faisable quand on distribuait à vaste échelle, mais ce ne l'est plus aujourd'hui, avec Internet. Les retours sur investissements doivent être très rapides. On ne peut pas attendre deux ans. Il faut que ça se fasse en six mois.

On peut cependant avancer que le métier d'intermédiaire grossiste sur Internet a une espérance de vie plutôt limitée, parce la conjecture commerciale qui caractérise son champ d'intervention est appelée à disparaître rapidement, peu importe le futur du commerce électronique dans ce secteur des services. En raison de la convivialité caractéristique d'Internet, les petits fournisseurs, concurrents directs des grossistes, ne tarderont pas à maîtriser les nouvelles technologies qui les rendront rapidement plus performants. Il faut aussi considérer qu'à partir du moment où le contact s'établit directement entre les producteurs et les points de vente, l'intervention monnayable de l'intermédiaire se justifie difficilement. La valeur ajoutée que celui-ci apportait aux produits se dilue en effet considérablement dans la performance technique du système de communication. On peut estimer que les producteurs et vendeurs ne tarderont pas à faire l'économie des intermédiaires pour prendre personnellement en main les guides de leurs partenariats d'affaires.

FIGURE 3.7
« Joignez-vous à nous »

Le réseau de distribution touristique

Grossiste.com

21 11 2001

Accueil

Centre d'information

Pour le plaisir

Compagnies aériennes

Aéroports du monde

Liens du transport

Liens du tourisme

Forums et annonces

La Newsletter

Recherche du site

Recherche

✓

Réseau Grossiste Web

Présentation

Conditions de réservation

Contactez nous!

Joignez-vous à nous

Devenez fournisseur

Devenons partenaire

Forfaits voyages	Billet d'avion	Hébergement	Voiture
Que des rabais	Circuits	Courts séjours	Guide destinations

Aéroports du monde

Choisissez un continent :

[Amérique](#)
[Europe](#)
[Afrique](#)
[Asie](#)
[Océanie](#)

En utilisant ce site web, vous acceptez ses [conditions](#).

Voilà certainement ce qui explique pourquoi Grossiste.com tente de protéger ses arrières en imposant une agence de voyages de son cru sur Internet afin de commercialiser ses produits directement sur le marché. Toutefois, le fondateur de l'entreprise estime qu'il ne pourra concurrencer très longtemps ses partenaires d'affaires sans risquer, à court terme, de se les aliéner.

3.5. À LA CROISÉE DES CHEMINS

3.5.1. S'APPROPRIER LA CLIENTÈLE DES AGENCES

Traditionnellement parlant, un grossiste n'aurait pas fait long feu s'il s'était livré à des pratiques dans le but avoué de concurrencer des agences clientes (en exploitant, par exemple, sa propre agence et en offrant des prix inférieurs à ceux du marché). Sur Internet, dans le secteur du tourisme, c'est aujourd'hui possible – et c'est même pratique courante ! Il n'est pas rare en effet de croiser des entreprises qui jouent sur les deux fronts.

Grossiste.com est l'une d'entre elles. On « tâte le pouls du marché grand public », prétend-on, en arguant que l'on peut faire mieux que la meilleure offre disponible sur le marché. Sur le site, on peut lire : « Allez voir ailleurs, cherchez le prix le plus bas et soyez assurés que nous ferons mieux. » Notez que ce sont les internautes qui perdent leur temps à chercher les meilleurs prix – ce qui libère d'autant le personnel de l'agence qui ne passe pas des heures à analyser la compétition. On estime que cette stratégie est rentable, puisqu'elle amène des clients déjà motivés avec lesquels il n'y a plus qu'à conclure la vente. Écoutons ce qu'en dit un gestionnaire :

Notre stratégie est la suivante : nous envoyons les clients magasiner ailleurs pour qu'ils dénichent le meilleur du meilleur. Quand ils nous ont communiqué l'information, nous allons acheter le produit en question. Comme nous sommes grossistes, nous bénéficions d'une commission. On grignote un peu dans les profits, mais ça permet d'augmenter le chiffre d'affaires. Rien de plus facile !

3.5.2. VERS UNE RESTRUCTURATION DU MARCHÉ ?

Pourquoi octroie-t-on un permis de grossiste – qui donne accès à des tarifs réduits – à un acteur plutôt qu'à un autre ? Si ce n'est qu'une question de volume, la situation risque de changer dans le contexte de la cybergénéralisation. Sur le marché traditionnel, la situation

géographique de l'agence est déterminante dans le recrutement de la clientèle. Avec Internet, par contre, la notion de distance cède le pas à un profil d'affinités symboliques reliées, par exemple, au nationalisme (drapeau, monnaie, institutions), à des groupes linguistiques distincts, à des intérêts communs.

Sur le plan du commerce électronique, l'élément rassembleur est d'abord la gamme de produits et services offerts. On peut d'ores et déjà prévoir qu'une cyberagence de voyages générera, à elle seule, un chiffre d'affaires de loin supérieur à celui de n'importe quel grossiste faisant actuellement affaires sur le marché traditionnel. Comment expliquer alors qu'un réseau d'agences regroupées sur Internet n'aurait pas droit au même statut? Les magasins à grande surface ont pratiquement éliminé la notion (et le métier) de grossiste dans la distribution d'une foule de produits de consommation. Gageons que le même phénomène est appelé, à court terme, à se reproduire dans la cybersphère du secteur touristique où les internautes ont tout à gagner avec l'élimination des intermédiaires.

3.5.3. DE L'INFORMATION À RABAIS AU BOUT DES DOIGTS

La diffusion de dépliants, dans des magazines spécialisés ou sur les présentoirs des agences de voyages, est un mode de diffusion publicitaire jugé de moins en moins écologique. Le responsable du site AgenceXYZ.com déclarait récemment :

Une revue imprimée sur papier glacé peut coûter jusqu'à deux dollars pièce à produire. Des 50 ou 100 copies acheminées à chaque agence, les trois quarts seront jetées au rebut. Le consommateur entre dans l'agence de voyages et déclare qu'il veut aller en Europe. Il choisit une dizaine de brochures, mais n'en conservera qu'une seule. C'est toujours comme ça que ça se passe! C'est un gaspillage d'argent incroyable!

Les sites commerciaux de voyage privilégient un mode de diffusion électronique de l'information qui est, de loin, beaucoup plus complet, explique le directeur des opérations marketing du site Air.com :

Beaucoup visitent sur notre site simplement pour magasiner ou pour s'enquérir des produits disponibles et de leurs prix. Ils font ça d'eux-mêmes. Avant Internet, ils appelaient au téléphone et accaparaient un agent pendant au moins 15 minutes. Ce mode d'opération présente des coûts non négligeables! Chaque internaute qui magasine en ligne nous épargne beaucoup d'argent!

FIGURE 3.8
Renseignements sur les destinations touristiques

Le réseau de distribution touristique

Grossiste.com

21 11 2001

[Accueil](#)

Centre d'information

- [Pour le plaisir](#)
- [Compagnies aériennes](#)
- [Aéroports du monde](#)
- [Liens du transport](#)
- [Liens du tourisme](#)
- [Forums et annonces](#)
- [La Newsletter](#)
- [Recherche du site](#)

☒

Réseau Grossiste Web

- [Présentation](#)
- [Conditions de réservation](#)
- [Contactez nous!](#)
- [Joignez-vous à nous](#)
- [Devenez fournisseur](#)
- [Devenons partenaire](#)

Forfaits voyages Billet d'avion Hébergement Voiture

Que des rabais Circuits Courts séjours Guide destinations



Émirats Arabes Unis [Carte](#)

Fiches touristiques des régions

Aucune région sélectionnée

Fiches touristiques des villes

Aucune ville sélectionnée

Informations générales

Capitale :	Abu Dhabi	Devise :	<u>Dirham des Emirats arabes Unis</u>
Superficie :	83 600 km ²	Population :	2 353 000 habitants
Conduite :	à droite	Rang mondial (niveau de vie)	43
Code téléphonique :	<u>971</u>	Décalage horaire :	<u>GMT +4</u>

Informations pratiques

Langues parlées :	arabe
Religions :	Islam à 96%, Autre religion à 4%
Visa nécessaire :	non
Vaccin(s) nécessaire(s) :	non (<u>pour en savoir plus</u>)
Fêtes populaires :	2 décembre (Constitution).
Climat du pays:	Climat aride; plus frais dans les montagnes de l'est.

Informations complémentaires

Participez à l'élection du meilleur site pratique

www.  .com

On espère aussi que les informations diffusées sur le site réduiront d'autant le nombre de demandes de renseignements par courriel ou par appel téléphonique – ce qui devrait permettre de réduire aussi le nombre d'employés dans les centres d'appels.

D'autres entreprises, comme Aventure.com, élimineront complètement toute publicité imprimée. Elles diffuseront plutôt par cédéroms, une solution économique comparativement aux coûts énormes de l'impression d'un dépliant en couleurs. « Nous voulons essayer de révolutionner un peu le monde du tourisme », dit un gestionnaire. Pour faire connaître ses services aux agences de voyages à qui incombe la charge de les distribuer, Aventure.com fait désormais graver ses forfaits sur des cédéroms périodiquement mis à jour et expédiés par la poste. Et le gestionnaire de poursuivre :

Une brochure volumineuse coûte quelque 20 000 \$, tandis qu'on peut graver, à un prix ridiculement bas, un CD qui a autant, sinon plus, de classe. On peut toujours envoyer des mises à jour quand des modifications s'imposent. On dit alors à nos partenaires : « Jette le précédent et ne conserve que le plus récent. »

3.5.4. LES BASES DE DONNÉES

3.5.4.1. Pour mieux cibler la clientèle

En affaires, la plus grande difficulté que doivent affronter les acteurs de l'offre a toujours été de s'ajuster aux fluctuations de la demande. Le taux élevé d'échecs dans les projets d'innovations technologiques est en grande partie attribuable à une présomptueuse méconnaissance des réalités du marché. Les enquêtes et sondages qui prennent le pouls du grand public engagent des coûts faramineux, et rien ne dit que les résultats obtenus reflètent avec exactitude les comportements étudiés.

Considérant ces observations, la masse d'informations clients et les recoupements que permet le commerce électronique apparaissent comme une véritable aubaine. Internet, sur ce chapitre, avantage sérieusement les entreprises désireuses de mieux connaître leur clientèle. Voici comme cela fonctionne : quand un internaute franchit l'étape de la simple quête de renseignements, le site lui propose généralement de personnaliser le service afin, précise-t-on, d'assurer une meilleure interaction.

De toute façon, l'internaute n'a pas vraiment le choix puisque, la plupart du temps, ceux qui souhaitent en savoir plus sur les produits et services doivent franchir cette phase pour éviter de se voir interdire, par exemple, l'accès à certaines pages. Les renseignements relatifs à l'identité des internautes ne font l'objet que d'une seule saisie. Par la suite, le site reconnaît automatiquement ses interlocuteurs grâce aux *cookies*, des fichiers témoins qui s'installent d'eux-mêmes sur l'ordinateur des usagers, à l'intérieur de leur dossier système.

La collecte de renseignements ne se limite pas à la seule identification du client. On tente également d'en savoir le plus possible sur ses goûts et sur ses habitudes de consommation dans le but de lui concocter des offres « auxquelles il ne pourra résister ». Le cumul des informations permet aux entreprises de cibler avec précision les internautes qui présentent le meilleur potentiel d'affaires. Les entreprises peuvent ainsi orienter leurs stratégies de vente et leurs investissements publicitaires vers la frange du marché la plus susceptible de répondre favorablement à ce qui est proposé. Un spécialiste avoue :

L'avantage ici est la précision. On est capable de mettre le logo d'Air.com exactement sous les yeux des gens qu'on veut rejoindre. Avec ce qu'on investit sur le Web, on va chercher exactement le type de gens qu'on cherche. C'est beaucoup plus facile qu'avec les autres médias.

Quand une cyberagence de voyages a déterminé que tel client aime le golf, elle peut, quand il ira visiter le site pour prendre des renseignements sur une destination particulière, lui proposer aussi un forfait comprenant un accès aux terrains de golf de la région.

3.5.4.2. Pour simuler le contact personnel

Le marketing direct, effectué traditionnellement par la poste, nous a habitués à voir figurer nos coordonnées dans une lettre qui ne nous était manifestement pas adressée, du moins à titre personnel. Compte tenu de l'ampleur des bases de données du commerce électronique – certaines informations se modulant selon le déroulement du processus interactif – il est clair que les responsables du marketing n'ont aucun scrupule à en tirer pleinement parti :

Personnaliser une relation avec un client signifie que nous tenons compte de tout ce qu'il nous a communiqué. C'est comme ça, au demeurant, dans la vie de tous les jours. Je fais un effort pour me souvenir de ce que vous m'avez dit et, lors de notre prochaine rencontre, je me rappellerai votre nom, votre adresse, votre numéro de téléphone, etc. Notre service Internet ne procède pas autrement.

Les échanges électroniques permettent de compiler méticuleusement les informations communiquées par les internautes au moment où ils remplissent les formulaires d'identification et au fur et à mesure qu'ils précisent leurs choix. En outre, la technologie est apte à effectuer des recoupements à partir d'une foule d'indications sur les habitudes de vie des usagers. Il est possible, par exemple, de connaître à quel moment de la journée un client se branche sur le site ; on peut aussi suivre ses déplacements en relevant successivement les endroits d'où émanent les communications.

Le client appelle-t-il de son bureau ou de sa résidence privée ? L'internaute consulte-t-il le site lorsqu'il séjourne à l'étranger ? Dans le cas où un client ne se serait pas encore inscrit officiellement, la technologie permet de compiler des statistiques qui influent sur les projets en développement. Des services professionnels spécialisés dans le pistage (*tracking*) sont aujourd'hui en mesure de fournir aux entreprises des données très pointues relativement à l'achalandage sur leur site.

Le suivi des déplacements des usagers est, incidemment, capital dans le processus de structuration des partenariats d'affaires sur Internet. Les portails sont ainsi en mesure d'évaluer les redevances que génère le volume des transactions effectuées par les visiteurs qu'ils ont dirigés vers des sites affiliés.

En l'an 2000, seulement 4 % à 5 % des visiteurs achetaient un voyage sur Internet ; en 2001, ce chiffre varie entre 7 % et 9 %. Certains prédisent qu'il sera de l'ordre des 12 % d'ici deux ou trois ans.

3.5.5. LES FACTEURS DE MOTIVATION

Les internautes tirent aussi leur part de bénéfices du commerce électronique dans le secteur du voyage. Globalement, on distingue trois facteurs de motivation : la rapidité, la possibilité de choisir et les économies.

3.5.5.1. Rapidité

Traditionnellement parlant, le client en quête d'informations sur un produit donné commence d'abord par examiner la publicité dans les journaux ou dans les circulaires. Certains seront aussi attirés par des messages radiophoniques ou télévisés. Il est peu probable que l'individu se procure ce qu'il désire avant d'avoir effectué un bon nombre de démarches pas toujours fructueuses.

FIGURE 3.9
Informations techniques sur les vols d'Air.com

AIR

Actualités

Assistance

Pour nous joindre

Plan du site

Recherche

Accueil
Aéroplan
Avion.com Cargo
Forfaits vacances

À propos d'Air.com
Services interactifs
Services aux voyageurs

À propos d'Air.com

- Perspectives de carrière
- Exploitation technique
- Plan en matière de service clientèle
- Politique sur la protection de la vie privée

- Programme d'investissement communautaire
- Voyage de rêve

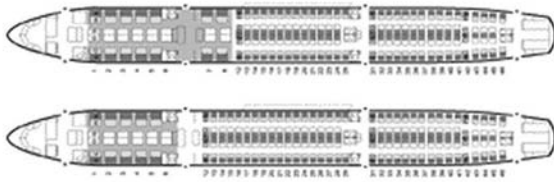
- Relations avec les investisseurs
- Commandite
- Notre engagement en matière d'environnement

A330-300 d'Airbus (333)

- Photos



[cliquez pour agrandir](#)
- Plan des sièges



[cliquez pour agrandir](#)
- Caractéristiques techniques

Code de l'horaire	: 333
Période d'utilisation	: 1999 - today
Constructeur	: Airbus
Nombre d'appareils	: 8
Moteurs	: 2 Rolls Royce Trent 772B (71 100 lbs)
Nombre de places (typique)	: 272 (44 SJ/228 Y) hiver 292 (32 SJ/260 Y) été
Capacité de fret	: 35 280 lbs (16 000 kgs)
Capacité des réservoirs	: 25 958 U.S.gal/98 250 litres
Longueur du fuselage	: 208 pieds, 10 pouces (63.66 m)
Envergure	: 197 pieds, 10 pouces (60.30 m)
Hauteur sommet de l'empennage-sol	: 55 pieds, 3 pouces (16.83 m)
Vitesse de croisière	: 540 mi/h (869 km/h)
Distance franchissable	: 5 635 milles (9 067 km)
Altitude de croisière (typique)	: 35 000 pieds (10 668 m)

[Numéros d'avion](#)

Sur l'écran de son ordinateur, l'internaute qui part à la recherche d'un renseignement est, lui aussi, soumis aux aléas de ses démarches. Cependant, dès qu'il a trouvé les renseignements souhaités, son enquête est terminée. Ainsi que nous le confiait un cadre d'entreprise :

L'information dans le journal se perd dans un amas de pub où ça ne « clique » pas, parce que ça n'a pas d'attrait spécifique. Avec Internet, par contre, l'utilisateur choisit exactement ce qu'il veut. Si je m'intéresse au voyage, par exemple, je me rends dans la section « Voyage » pour y trouver rapidement de l'information. Je n'ai pas perdu mon temps à fouiller dans des tas de journaux !

3.5.5.2. Choix

L'un des traits particuliers aux clients du secteur touristique est qu'ils comparent les offres des concurrents afin de s'assurer qu'ils font une bonne affaire. Les usagers du commerce électronique ne font pas exception à cette règle, comme en témoignait récemment un gestionnaire : « Habituellement, les gens appellent pour obtenir un renseignement. Nous disons qu'ils "font leur magasinage". Avant d'acheter, ceux qui ont l'habitude du voyage communiquent en moyenne avec cinq agences pour savoir qui a le meilleur prix. »

Nous avons vu que les agences ayant pignon sur rue disposent d'un inventaire de produits de voyage plus restreint que les cyber-agences. Ajoutons que les produits sont grandement tributaires des connaissances de l'agent. Ce dernier connaît généralement assez bien une dizaine de destinations grâce auxquelles il réalise 80 % de ses ventes. En réalité, il ne parle jamais de tous les autres choix qui pourraient intéresser le client. Sur Internet, un acheteur magasine tranquillement, sans que personne le dérange. Quand il souhaite comparer les prix, il économise du temps, parce qu'il a immédiatement accès à une gamme beaucoup plus imposante de produits, sans avoir à mettre le nez dehors.

Il n'est pas rare de dénicher sur Internet des entreprises qui, quoique éloignées géographiquement, offrent à leurs clients des prix et des garanties de satisfaction défiant toute concurrence. Même sur le marché traditionnel, on observe qu'il est aujourd'hui beaucoup plus simple, en cas d'insatisfaction, d'obtenir un remboursement dans un magasin à grande surface que dans la boutique d'un petit commerçant, même si celui-ci loge juste à la porte d'à côté. On conçoit aisément qu'un internaute préfère le choix à la proximité. La réussite appartient donc aux entreprises qui auront réussi à inspirer

le plus haut niveau de confiance. La richesse des informations diffusées rassure généralement les clients qui, faut-il le rappeler, ne peuvent examiner physiquement les produits offerts en ligne.

Un simple clic de souris suffit pour afficher l'image d'une séduisante chambre d'hôtel ou d'un paysage de rêve sur bord de mer. Le responsable du site Aventure.com mentionnait que la diffusion des informations établit une relation de confiance et, du coup, favorise la vente :

Souvent les gens qui réservent par téléphone paraissent inquiets : « Est-ce que je ne risque pas de me faire avoir ? Est-ce que tel ou tel avantage est inclus ? » Avec Internet, ils visualisent directement, sur leur écran, une motoneige [par exemple] et connaissent immédiatement l'année du modèle et la puissance du moteur. Ils n'ont plus à questionner pour savoir. C'était ça le but du site, à l'origine : il fallait que les gens aient sous la main tout ce qu'il leur était nécessaire pour décider de réserver en ligne.

Soulignons ici le fait que les institutions et les organisations actives dans le secteur du voyage sont de plus en plus nombreuses à vouloir s'associer en partenariat. Soucieux de développer l'industrie touristique locale, beaucoup de gouvernements ainsi que plusieurs administrations municipales ont ajouté à leurs sites des pages promotionnelles où l'on peut se procurer, par exemple, l'adresse, la description ainsi qu'une photo de petites unités d'hébergement et de lieux de divertissement (gîtes du passant, auberges, musées, restaurants, sites récréatifs, etc.) La plupart du temps, on peut réserver par téléphone, ou par télécopieur, et payer à l'avance par carte de crédit. Pour ce qui est du tourisme sur la scène nationale (quand ce n'est pas sur la scène internationale), il est difficile, à l'heure actuelle, de jauger l'importance des initiatives publiques relatives au développement des petites unités touristiques de type local et régional.

3.5.5.3. Économie

Les produits et services commercialisés dans le secteur du voyage sont des biens périssables. Presque tous les services et produits, comme le forfait, le billet d'avion ou la réservation de chambre d'hôtel, comportent une date d'expiration. Cette contrainte a cependant stimulé un marché où l'on trouve, à rabais, des produits difficilement vendables autrement. On pense ici aux spéciaux de dernière minute. Internet est rapidement passé maître dans l'art de diffuser à un très vaste public ce genre de rabais, et ce, dans les délais les plus brefs. Les cyberaubaines sont en permanence mises à jour sur les sites des

FIGURE 3.10
Une description détaillée des forfaits



Courriel

- Page d'accueil
- Nos produits
- Nos services
- Notre entreprise

Lauréat régional aux Grand Prix du Tourisme de Québec

This free script provided by [Dynamic Drive](#)



LOCATION DE VEHICULES RÉCRÉATIFS

Pour les plus expérimentés qui veulent s'éclater à fond et qui préfèrent les petits sentiers aux routes panoramiques, nous vous offrons la possibilité de louer des motoneiges, des quads, des motomarines ou encore un ponton, un bateau plate-forme hyper-stable pouvant transporter jusqu'à une douzaine de personnes. Du plaisir garanti! Nous pouvons même faire la réservation d'hébergement pour vous et vous faire un circuit adapter.




PRIX DE LOCATION DE MOTONEIGES				
Type de motoneiges	Type d'occupation	½ Journée	Journée	Vêtements suppl.
500 cc	simple/double	95\$ cdn	150\$ cdn	10\$ cdn
550 cc	simple/double	115\$ cdn	170\$ cdn	10\$ cdn
600 cc	simple	125\$ cdn	180\$ cdn	Non-applicable

Inclus : assurance, permis de sentiers, manteau, pantalon, bottes, mouffles et casque.

Non-inclus : essence, huile, guide, vêtements supplémentaires, caution de 1000\$-1500\$ cdn et les taxes applicables.

Communiquez avec nous pour toutes informations supplémentaires sur ces services.

| [réservations](#) ↗ |

Autres services complémentaires :

| [Auteurs](#) | | [Location de voitures et rautes](#) | | [Auberges, lodges, pourvoiries et chalets](#) |
| [Location de véhicules récréatifs](#) | | [Location de ractories](#) | | [Séjours de pêche](#) |


[Haut de page](#)
[Réservez votre forfait en ligne](#)






Membre de:



agences et un nombre de plus en plus grand d'internautes semblent y trouver leur compte. Le directeur marketing d'Air.com déclarait à ce propos :

Lorsque nous faisons une vente, les gens ont à se décider rapidement, sinon il ne va plus rester un seul siège disponible. Pas fous pour trois sous, certains tentent leur chance. Règle générale, ils récidiveront assez rapidement, comme l'indique la recrudescence de ce genre de transactions sur nos serveurs.

Par ailleurs, les réductions que consent le commerce électronique sont attribuables aux économies réalisées au chapitre de la main-d'œuvre. C'est sur le client que repose désormais l'essentiel du travail de saisie effectué auparavant par un commis d'agence. Par conséquent, certaines entreprises restreignent les rabais aux seules transactions effectuées sur Internet. Et le président d'Aventure.com d'ajouter :

Si le client accepte le voyage offert sur notre site, il bénéficie d'un rabais. S'il cherche quelque chose de spécifique, il doit alors payer le même prix que s'il avait appelé au téléphone. Sinon ça serait impossible à gérer parce que nous avons tellement de monde. Alors, pour que nous puissions estimer la réelle efficacité de notre site Internet, nous n'accordons des rabais qu'à ceux qui réservent des voyages en ligne.

Notons que les prix ne sont pas nécessairement moins chers sur Internet. Une enquête du *Nouvel Observateur* publiée au mois de juin 2001 révélait l'existence d'une grande variabilité des prix sur les forfaits voyages. On a analysé à peu près tous les cas de figure : des forfaits les plus onéreux à ceux les moins chers, tant sur le Web qu'en agence. On a ainsi constaté que le phénomène touchait également le prix des billets d'avion. De fait, le marché est à ce point incohérent qu'un internaute doit travailler d'arrache-pied s'il veut obtenir les prix les plus avantageux !

Pour le client, en fin de compte, il existe certains avantages à court-circuiter les intermédiaires du commerce électronique. Même à l'intérieur d'un réseau d'agences affiliées, l'internaute a tout à gagner à magasiner les prix, parce que la concurrence s'exerce maintenant sur le plan international. Les voyageurs qui choisissent le site européen de l'AgenceXYZ.com, par exemple, payent plus cher leur billet d'avion pour des vols à destination du Canada que s'ils l'obtenaient du portail canadien de la même agence.

Certains produits, les vols nolisés notamment, échappent encore à la standardisation internationale des tarifs. « C'est un fait indéniable que les prix sont meilleurs de ce côté-ci de l'Atlantique », reconnaît un spécialiste qui ajoute :

Les Français, par exemple, qui veulent voyager au Canada et aux États-Unis passent par notre agence canadienne pour économiser. C'est le cas pour les charters qui se commercialisent selon les pays. Évidemment, nous n'avons pas accès, ici au Canada, à la banque de charters disponibles en Belgique. Les charters, ça se limite au marché national.

3.6. LES RÉSISTANCES

3.6.1. PEUR DE PERDRE SON EMPLOI

Parmi les difficultés que doit surmonter le commerce électronique pour s'implanter dans le secteur du voyage, il faut d'abord compter les résistances organisationnelles. Tout comme nous l'avons constaté dans le secteur des services financiers, il arrive fréquemment que le personnel réagisse négativement à la révolution des processus d'affaires. Beaucoup entrevoient l'innovation comme une sérieuse menace à leur sécurité d'emploi ; d'autres refusent la formation que commande le commerce en ligne. Dans certains cas (tout dépend de la taille de l'entreprise), les contestations se traduisent en revendications syndicales. On prétexte, par exemple, que l'effort exigé va au-delà de la description de tâche stipulée par la convention collective. Ce fut notamment le cas du syndicat qui défendait les intérêts des agents de bord d'une compagnie aérienne.

Un administrateur d'Air.com nous confia : « Il faut comprendre qu'Air.com est une entreprise syndiquée. Le syndicat s'approprie des outils de gestion. Le personnel, à l'interne, ne voulait pas du commerce électronique. Les dirigeants ont donc donné ça à l'extérieur. » Le personnel régulier a ainsi conservé le contrôle sur certaines informations, tandis que le centre d'appels a été confié aux soins d'une firme de sous-traitance. Pourtant, la logique d'efficacité informationnelle commande une diffusion transparente des données vers le personnel de première ligne, celui qui, précisément, parle au client au téléphone. « Quand un répartiteur entre là-dedans, soutient une opératrice du centre d'appels, il n'a pas accès à ces choses-là. Il faut que ça passe par les syndicats et tout et tout. On a limité les accès. »

Aller chercher à l'extérieur les ressources nécessaires à son développement est une stratégie de plus en plus usitée dans les grandes entreprises que sont les compagnies aériennes.

La compétition est féroce, prétend-on, et on s'empresse d'implanter les plus récentes normes technologiques pour tenir le coup. On pourrait également penser que la technologie constitue une nouvelle opportunité d'affaires pour les dirigeants d'entreprise qui en profitent pour augmenter leurs bénéfices tout en réduisant leurs coûts de production. Considérons enfin que les progrès sont beaucoup plus rapides lorsque l'organisation est capable de souplesse et que les décisions n'ont pas à recueillir l'assentiment de tous les départements. Un administrateur conclut :

Si tu prends le virage du commerce électronique, il faut que tu t'attendes à bouger extrêmement vite. C'est pour ça que beaucoup d'entreprises confient ce genre de projets à une division complètement séparée de leurs opérations. Ça avance plus vite parce qu'on n'est pas obligé de courir après l'approbation de tout un chacun. Obtenir le consensus de quelque 3 000 personnes prend du temps ! La concurrence, elle, n'attend pas pour te damer le pion.

3.6.2. UNE RÉVOLUTION EN VUE DANS LE DOMAINE DU VOYAGE ?

Récemment, un cybervoyagiste nous confiait :

Durant les années 1980, les banques [services financiers] ont réduit leurs frais de gestion de 21 % à moins de 5 %. Pourquoi ? Parce qu'elles ont installé des guichets automatiques, réduit le nombre de succursales, diminué les heures d'ouverture et diversifié leurs opérations en vendant des produits connexes. Au cours de 1994-1995, au moment où on implantait ces projets, tous pensaient : il y a énormément d'avantages à utiliser la technologie, mais ça va changer les règles du jeu.

La question se résume donc à savoir si le métier d'agent de voyages est capable de s'adapter aux profonds changements que commande la technologie ou s'il est appelé à disparaître. Peut-il se muer en un conseiller en voyage, être plus qu'un simple vendeur de billets d'avion ou de forfaits ? Le client peut-il, de lui-même, planifier « intelligemment » ses voyages ? Prendra-t-il le temps de s'informer ? La « révolution » qu'est en train d'opérer la technologie réussira-t-elle à réaliser la désintermédiation humaine pour la remplacer par une cybermédiation ?

Force est pourtant de reconnaître qu'en automatisant le service, le site Internet prend en charge la logistique des transactions où interviennent les partenaires commerciaux, les producteurs de services et les clients. Le client branché assure lui-même une grande partie des opérations de recherche, de réservation et de paiement. C'est dans ce mode d'opération que réside la *valeur ajoutée*. La chaîne transactionnelle s'en trouve abrégée du fait qu'il y a moins d'intermédiaires et que l'offre de produits est plus grande. Mais cela suppose que les producteurs investissent en publicité, que les voyageurs sont à l'aise avec la technologie et responsables de leurs choix en matière de voyages et de loisirs. Tout cela, bien sûr, ne s'accomplira pas en un seul jour !

Signe des temps, l'Association des agents de voyages du Canada (ACTA) a adressé une plainte au ministre des Transports du Canada pour dénoncer la vente des billets d'avions sur Internet. Un responsable faisait valoir que « le caractère exclusif de cette vente [avait] pour objet d'évincer les agents de voyages en les coupant de leur bassin de clientèle ».

La guerre est déclarée entre les transporteurs aériens et les agents de voyages, cela ne fait pas de doute. Fait significatif, depuis le 24 septembre 2001, la commission de base applicable aux billets achetés au Canada pour les destinations canadiennes et américaines est de 5 %, avec un plafond de 28 \$ pour un aller-retour et de 14 \$ pour un aller simple. Le plafond des commissions versées aux agences canadiennes variait jusque-là entre 30 \$ et 60 \$, pour les voyages intérieurs, et entre 35 \$ et 70 \$ pour les voyages transfrontaliers⁷.

3.6.3. UN DISCOURS À DOUBLE SENS

Une contrainte non négligeable, pour toute entreprise qui veut s'adonner au commerce électronique, consiste à déployer des stratégies dans le but de faire taire les appréhensions de certains de leurs partenaires qui, souvent, se sentent directement menacés par Internet. Mais l'importance des bénéfices escomptés suffit généralement à calmer les craintes. Les frontières qui délimitent naturellement les territoires des principaux acteurs sur le marché traditionnel risquent cependant d'être bouleversées dans un avenir rapproché. Les règles du jeu et les forces du marché se font et se défont au gré des tâtonnements de la cyberéconomie en voie de s'ajuster aux nouvelles réalités technico-communicationnelles.

7. *Le Devoir*, le 28 août 2001.

S'il ne tient compte que des projections les plus optimistes des analystes de ce secteur d'activité, un entrepreneur se laissera facilement convaincre qu'au cours des trois premières années ses ventes auprès d'une clientèle branchée augmenteront à un rythme de quelque 12 %. Voilà qui le place forcément devant une situation duelle dont les pôles sont difficilement réconciliables.

D'une part, il doit s'efforcer de préserver les relations traditionnellement établies avec le milieu des professionnels – ses associés, en fait, avec qui il réalise aujourd'hui la presque totalité de son chiffre d'affaires. Menacé de boycott par certaines agences, il tentera de relativiser la portée de ses projets en rapportant les faibles pronostics attribués à l'évolution du marché tout en faisant valoir les avantages, pour tous, de prendre le virage du commerce électronique. L'entrepreneur pourra enfin ajouter qu'un site Internet qui diffuse des informations sur les produits disponibles ne peut qu'amener de l'eau au moulin des agences traditionnelles.

D'autre part, il ne peut espérer voir fructifier ses investissements dans le B2C sans faire un minimum de publicité. L'entrepreneur devra donc recourir aux arguments mêmes que dénoncent ceux qui, parmi ses associés, perçoivent le commerce électronique comme une menace. On comprend facilement le dilemme devant lequel est placée toute société qui ne souhaite aucunement s'aliéner ses partenaires d'affaires tout en constatant, en même temps, qu'une partie importante de sa clientèle est de plus en plus entichée des nouvelles manières de traiter sur le réseau des réseaux.

Enfin, certaines entreprises du secteur touristique, qui tentent l'aventure Internet, considèrent qu'elles n'ont de comptes à rendre à personne et déploient sans vergogne des stratégies combatives dont le but avoué est de dominer ce nouveau marché.

On voit bien que, pour beaucoup de sociétés, la seule issue possible est de louvoyer d'un discours à l'autre jusqu'à ce que le marché tranche de lui-même.

3.6.4. PARTICULARITÉS CULTURELLES

Lorsqu'une entreprise déborde les frontières de son environnement immédiat pour se donner une vocation internationale, elle doit faire face aux inévitables résistances qu'occasionnent les traits culturels particuliers des marchés étrangers qu'elle souhaite conquérir. Les économies d'échelle que permet la rapidité des échanges ne sont pas nécessairement inhérentes à toutes les étapes du processus de

développement. C'est le cas notamment pour les contenus informationnels qu'il faudra adapter à chacune des versions du site en fonction des contextes nationaux où ils sont diffusés.

Les investissements publicitaires effectués dans les médias traditionnels doivent aussi être arrimés au contexte des référents nationaux si l'entreprise veut faire vibrer les cordes sensibles des publics ciblés. Parmi l'information qu'on trouve dans les revues, remarque le directeur marketing d'AgenceXYZ.com :

[...] se trouvent des expressions typiquement françaises qui risquent de froisser un Belge ou un Québécois. La publicité pratiquée en Amérique du Nord est différente de l'euro péenne. Nos modes de communication avec les agences de pub varient aussi considérablement. Un type de publicité qui plaît aux gens d'ici risque de déplaire en France. Il faut vraiment que ce soit local, local, local !

3.6.5. LIMITES DE LA PERCÉE TECHNOLOGIQUE

Une entreprise qui veut se lancer dans le commerce électronique doit amener plusieurs acteurs à collaborer activement si elle tient à réaliser des profits. Petites entreprises et usagers grand public ont en effet à faire face à d'incontournables réalités : disposer d'un équipement technologique adéquat (capable de fournir un accès à Internet) et maîtriser des moyens techniques (en perpétuelle évolution) – ce qui n'est pas toujours évident.

Soulignons d'abord que certains établissements hôteliers ne sont pas encore branchés – ils refusent carrément de s'adapter. Bon nombre d'entre eux ne figurent pas non plus sur les listes des grossistes. C'est le cas notamment des propriétaires de traîneaux à chiens, dont le nom se trouve sur l'une des pages faisant état des forfaits d'hiver du site d'Aventure.com. Et le webmestre de préciser : « C'est du monde de la campagne. Encore sommes-nous chanceux de pouvoir les rejoindre par téléphone ! Il nous arrive parfois de travailler avec des propriétaires de pourvoiries établies dans le Grand Nord canadien avec qui nous communiquons par téléphone satellite. Il arrive donc que les communications soient des plus ardues. »

Dans le secteur du voyage, les possibilités de commerce électronique ne manquent pas. Elles permettent à des entreprises artisanales d'élargir, à peu de frais, leur rayonnement ; elles dynamisent le marché, augmentent la diversité des produits et élargissent les choix des internautes. La formule ne peut être que gagnante !

Les bénéfices de cette association n'apparaîtront toutefois que si chacun assume pleinement son rôle. Un cybergrossiste devrait pouvoir s'adapter aux réalités de ceux qu'il veut convertir au commerce électronique, même si cela signifie qu'il devra initier les responsables des divers départements d'une entreprise. « Nous avons développé notre site pour la petite hôtellerie, l'hôtellerie de caractère », raconte le président de Grossiste.com qui ajoute :

Nous avons ajusté notre système informatique en tenant compte de l'esprit qui animait ceux et celles qui participent au processus. Nous avons vraiment créé notre niche et ça, c'est un savoir-faire, c'est une recette, un peu à l'image d'un cuisinier qui prépare une omelette. C'est son truc et il le fait bien. Nous, on suit les étapes de notre recette. On l'a bien maîtrisée, on est dans notre créneau. C'est-à-dire qu'on devient fournisseur de produits spécifiques avec des gens qu'on a domptés. Nous sommes carrément des dresseurs d'hôteliers. Ils doivent s'adapter à une toute nouvelle culture, en fait.

Pour donner une crédibilité à ce nouveau marché et rassurer les clients potentiels, les promoteurs doivent standardiser les processus, les mises à jour de contenus informationnels et les fluctuations d'inventaire, par exemple. Il faut de la discipline et chaque intervenant, à tous les échelons de la chaîne de production, ne peut en faire l'économie. « Pour louer une chambre d'hôtel, on doit savoir si elle est libre. Pour ça, on doit s'assurer qu'à l'autre bout du réseau il y a un hôtelier qui a mis à jour la liste de toutes les chambres disponibles. La difficulté est de taille ! »

3.7. EN RÉSUMÉ

Le fait est indéniable : Internet infiltre lentement, mais sûrement, l'industrie du tourisme. Les statistiques, au demeurant, confirment la croissance exponentielle des transactions effectuées dans ce secteur d'activité. Une étude du Benchmark Group, firme spécialisée dans l'économie en ligne, affirme que le voyage s'est avéré, en France seulement, le secteur marchand qui a le plus prospéré sur la toile au cours de l'an 2000 : un chiffre d'affaires représentant quelque 250 millions de dollars. Au Canada, la situation n'est pas très différente, ainsi qu'en conclut une récente analyse sur le commerce en ligne menée par la firme Léger Marketing : « Les voyages sont l'une des plus importantes catégories où l'on dépense de l'argent sur Internet. »

Par ailleurs, en 2001, on a annoncé que deux gros portails américains avaient atteint le seuil de rentabilité. Il s'agit de la société Expedia, filiale de Microsoft, avec un chiffre d'affaires de 1,8 milliard de dollars US – et des ventes prévues pour 2001 de l'ordre de 3 milliards (\$ US)! La seconde firme est Travelocity, filiale du groupe SABRE, qui a mis cinq ans à rentabiliser ses opérations.

Globalement, le marché du voyage sur Internet se chiffrait à 13 milliards (\$ US) en l'an 2000. En 2006, on prédit qu'il atteindra 63 milliards (\$ US).

À la vitesse où évoluent les comportements de la clientèle, les acteurs économiques de ce secteur d'activité ne peuvent s'offrir le luxe de se tourner les pouces. On ne peut que leur conseiller de peaufiner, le plus vite possible, leurs stratégies d'affaires s'ils ne veulent pas se retrouver Gros-Jean comme devant.

3.7.1. AVOIR OU NON PIGNON SUR RUE ?

Parmi les problèmes qui préoccupent le plus les entreprises qui se lancent dans le commerce électronique, mentionnons l'importante question d'avoir ou non pignon sur rue, c'est-à-dire d'avoir une agence « brique et mortier ». En fait, il s'agit de déterminer si le fait d'être établi en un lieu physique contribue à la crédibilité et au rayonnement d'une entreprise dans l'univers virtuel. La question paraît d'autant plus cruciale que toutes les phases de la transaction (diffusion d'informations, commande de biens et services, modes de paiement) gagnent en efficacité et en rapidité quand elles sont effectuées en ligne. Dans le secteur du voyage comme ailleurs, les échanges, rappelons-le, reposent avant tout sur la bonne foi des intervenants et peuvent fort bien s'accomplir sans qu'intervienne le moindre contact humain entre les parties en cause.

Les sociétés déjà implantées sur le marché traditionnel sont évidemment avantagées à cet égard : outre la continuité de leur plan de développement, elles peuvent, sur le plan virtuel, jouer sur la sécurité qu'inspire la réalité physique de leurs bureaux et renforcer d'autant leur image de marque. En contrepartie, nous avons observé que les entreprises avec pignon sur rue voient se rétrécir leur marge de manœuvre par rapport aux nouveaux venus, par exemple quand vient le temps de définir leurs stratégies Internet et quand leurs partenaires traditionnels se sentent menacés sur le plan de la concurrence. L'entreprise tend alors à se justifier en disant que le commerce électronique s'inscrit naturellement dans le profil de son évolution

qui tend vers le « brique et clic⁸ » (*brick and click*), transformation permettant d'amarrer son expertise et son savoir-faire à l'efficacité des technologies de pointe.

Cette préoccupation pour « la brique et le mortier » ne se pose en fait que pour les nouveaux joueurs qui sont apparus avec l'arrivée du commerce électronique. Une entreprise complètement virtuelle, c'est-à-dire qui ne gère que des produits immatériels, peut théoriquement être située n'importe où : il lui suffit d'être accessible au personnel qui y travaille et de disposer d'une connexion à large bande passante qui lui donne accès à l'inforoute du commerce. On comprend que sa situation géographique importe peu. C'est d'ailleurs ce qui explique que les réseaux d'entreprises virtuelles implantées dans différents pays développent des synergies qui permettent de maximiser le partage des ressources.

Récemment, la société Air France annonçait qu'elle agrandissait son centre d'appels de Montréal. On allait, expliquait-on, intégrer en toute transparence les centres d'appels européens, nord- et sud-américains, pour absorber les surplus d'appels intercontinentaux.

Le fait que le cybercommerçant soit affilié ou non à une entreprise avec pignon sur rue n'ajoute, sur le plan technologique, strictement rien au principe d'acquisition en ligne d'un produit touristique (réservation ou achat de billet d'avion, par exemple). Le service est strictement le même. On peut donc s'interroger sur les véritables préoccupations qui se cachent derrière la question de « brique et mortier ». Les internautes ont-ils raison de se montrer inquiets devant la perspective de possibles fausses représentations ? Cette inquiétude n'émane-t-elle pas plutôt de commerçants traditionnels qui, tout en voulant revendiquer le prestige d'avoir pignon sur rue, en profitent pour alimenter la méfiance des consommateurs à l'égard des aventuriers de l'industrie touristique en ligne ? On fait ici vibrer une corde très sensible : la peur d'être victime d'un fraudeur sans visage. Ce sentiment de vulnérabilité s'étend bien au-delà de la simple question de la sécurité des transactions ou de la divulgation de renseignements confidentiels.

En définitive, les problèmes de confiance entre clients et cybermarchands sont essentiellement du même ordre que ceux du marché traditionnel. La transposition des échanges commerciaux dans

8. Ici, nous traduisons l'expression « *brick and click* », un jeu de mot dérivé de « *brick and mortar* », pour désigner l'évolution d'une entreprise traditionnelle vers le CE.

l'univers virtuel ne touche que la question de la sécurité – qui se résout avec l'intervention (ou la supervision) d'intermédiaires fiables et crédibles ayant pour mission de rassurer l'utilisateur moyen.

Sur la scène nationale, les corporations professionnelles reconquises par les gouvernements devront élargir leur champ d'intervention pour englober l'univers Internet. Elles pourront alors arbitrer le désordre actuel en statuant sur l'implantation des nouvelles normes qui régiront les interactions commerciales prenant place au sein d'un monde virtuel. Par ailleurs, il est possible d'observer comment les entreprises qui aspirent à un rayonnement international doivent se doter en même temps d'assises nationales pour faciliter leur arrimage avec l'univers économique traditionnel local.

3.7.2. LE CENTRE D'APPELS, MODE D'INTERMÉDIATION TRANSITOIRE

Pour garantir la pérennité du succès du commerce sur Internet, entreprises et clients doivent aller beaucoup plus loin que de simplement consentir à un mode électronique d'échange. Au-delà de la confiance accrue entre marchands et chaland, il faut que les acteurs aient, de part et d'autre, la volonté et la capacité de s'engager dans l'interaction propre au commerce électronique. Pour le marchand, il s'agit de concevoir une offre suffisamment séduisante pour attirer les internautes : les fréquentes mises à jour de son site devraient lui permettre de fidéliser sa clientèle. Quant au client, il lui faut mettre à jour ses connaissances des outils technologiques s'il veut maîtriser les étapes de la transaction. Les pionniers du commerce électronique ne peuvent donc faire l'économie des apprentissages, fussent-ils marchands ou clients.

Pour faciliter la transition vers les modes d'échange du commerce électronique, plusieurs entreprises ont jugé nécessaire de mettre en place une structure tampon, le centre d'appels, appelée à disparaître (du moins l'espère-t-on !) le jour où les internautes maîtriseront les outils des systèmes informatiques. Même si les modes de fonctionnement sont aujourd'hui des plus conviviaux, une simple faute d'inattention de la part d'un internaute peut paralyser tout le système. « Trois appels sur quatre visent à restaurer le numéro d'identification personnel qu'a perdu ou oublié le client », explique le préposé d'un centre d'appels. « Certains téléphonent même trois fois au cours de la même semaine pour un NIP ou un mot de passe. »

Le travail du préposé consiste donc à faciliter l'apprentissage des usagers en leur donnant des trucs pour résoudre leurs difficultés. L'objectif à long terme est cependant d'aider l'individu à surmonter lui-même ses difficultés en l'amenant à mieux connaître le site et son fonctionnement. Et le préposé d'ajouter : « Le problème est que les gens naviguent sur Internet, mais ne lisent rien. Ils voient un bouton et cliquent dessus avant de réaliser les conséquences de leur geste. Ils prennent une chance et sont entraînés vers des pages où ils ne veulent pas du tout aller. » Pour contrer ces bévues, les concepteurs de sites devront réussir à simplifier au maximum la présentation des contenus et les processus transactionnels.

Le développement des centres d'appels est tributaire des stratégies retenues pour le commerce électronique. Certaines entreprises optent pour une aide liée aux difficultés de navigation sur le site ou destinée à contrer les aléas de la technologie déployée. D'autres, par contre, exigent que leur personnel ait une formation d'agent de voyages. « Les centres d'appels constituent un poste d'observation privilégié pour ceux qui souhaitent relever les difficultés qu'affrontent les clients sur le plan technologique. Les gens communiquent avec les préposés pour toutes sortes de raisons : ils ont perdu leur chien ou leur mère à l'aéroport », fait remarquer un agent de Groupe.com qui ajoute :

On peut ainsi mesurer l'insistance d'une portion significative de la clientèle à privilégier l'intermédiation d'une ressource humaine lorsqu'une difficulté se présente ou pour obtenir l'approbation d'une tierce personne avant de prendre une décision. Parfois, les gens ne veulent que parler à quelqu'un pour se sentir moins seuls. Ça les rassure.

Avec le commerce électronique, ce n'est plus l'agent qui propose les produits qu'il connaît le mieux, c'est le client qui choisit ce qui l'intéresse personnellement. L'agent doit cependant faire preuve de compétence en montrant qu'il connaît bien les produits du site. Quand une personne investit 3 000 \$ dans un voyage qu'elle fera dans trois mois, ce que l'on vend, c'est du rêve. Même si la personne ne voyagera que dans six mois, elle n'en est pas moins curieuse : « Les plages sont-elles aussi belles qu'on le dit ? » Il faut donc que l'agent connaisse à fond son produit. Il ne peut se permettre de répondre laconiquement : « Écoutez, les photos du site montrent une plage splendide. »

3.7.3. LES NOUVELLES RÈGLES DU JEU

« L'internaute de l'an 2000 est connaisseur, impatient, nomade et exigeant. Il aime comparer. C'est avant tout un zappeur qui se limite en moyenne à deux clics sur un site pour en mesurer l'intérêt. » C'est en ces termes qu'on définissait le profil type des adeptes du commerce électronique au cours d'un salon où l'on faisait état des développements d'Internet dans le secteur du tourisme. Les centres d'appels téléphoniques ne disparaîtront pas automatiquement avec l'arrivée du commerce électronique, car il faut que le client se familiarise avec les étapes d'un achat en ligne, quand il n'a tout simplement pas besoin d'être rassuré en parlant avec une vraie personne. Pour beaucoup d'entreprises, Internet représente le pari de l'information, avec comme hypothèse que plus les renseignements circuleront sur le marché, plus les clients seront susceptibles d'acheter ce qu'ils pourront apprécier.

Notons encore une similitude entre l'évolution technologique du cybercommerce dans le secteur du tourisme et le commerce traditionnel dans les magasins à grande surface comme les Wal-Mart, Zellers et Price-Costco, par exemple, où l'abondance des produits a pour corollaire la rareté et l'incompétence relative du personnel. Les magasins à grande surface (les grands distributeurs faisant affaires dans les secteurs des services financiers, des biens culturels, du voyage, du bricolage et de l'alimentation) sont devenus de vastes entrepôts, avec comme seul personnel des caissiers et des manutentionnaires, sans compétences spécifiques sur le plan de la vente, bref, des employés qu'on rémunère au salaire minimum. Le commerce électronique vise aussi l'élimination des coûts relatifs à la masse salariale. Dans les deux cas, ces entreprises fourniront les informations recherchées dans les rubriques de leur site Web. Pour être en mesure de se procurer le produit qui lui convient le mieux, le client n'a d'autres possibilités que d'assumer lui-même la responsabilité de trouver les informations qui guideront ses choix.

De toute évidence, il semble plus profitable, dans l'état actuel de l'économie, d'investir dans la compétence des usagers que de payer le salaire d'employés expérimentés.

4

LA CULTURE

4.1. LE CONTEXTE

En 1993, fut lancée l'interface graphique Mosaïc qui rendait possible la navigation en mode multimédia sur Internet. L'abondance des biens culturels qui se retrouvaient en circulation sur le Web n'est certes pas étrangère à l'engouement collectif du grand public pour le nouveau mode de communication. Avec la nouvelle interface de navigation, on pouvait en effet numériser des documents visuellement et auditivement attrayants en y insérant des images, des objets graphiques, de la musique, des séquences vidéo (films et animation). Plus encore : il devenait désormais possible, en un clic de souris, d'expédier ces documents aux quatre coins de la planète.

Le Web était en voie de révolutionner les industries vouées à la production des biens culturels. Jusque-là, les redevances versées aux créateurs et aux distributeurs avaient toujours été calculées à partir de produits tangibles, d'objets dont la matérialité ne faisait aucun doute et que l'on pouvait disposer sur les rayons d'un magasin (livres, disques, cédéroms, etc.). Soudainement, les bases économiques de ce secteur de services étaient sérieusement ébranlées. La concurrence issue de l'univers virtuel forçait les acteurs à réajuster leurs stratégies de mise en marché.

Sans doute, le phénomène n'est pas étranger au rayonnement qu'a connu le site américain Amazon.com, devenu pour plusieurs un modèle du genre et dont se sont inspirés les e-Bay, AOL et Cisco, aujourd'hui solidement implantés dans la nouvelle économie. Bernard Maître et Grégoire Aladjidi sont formels sur ce point : « Amazon.com a représenté pendant longtemps le parfait modèle du marchand centré sur Internet (*Internet-Based Business*)¹. » Amazon.com aura en effet, dès ses débuts, étonné le monde entier sur plus d'un plan. Déterminée à concurrencer les industries du livre, du disque et autres produits standardisés du secteur culturel, cette entreprise virtuelle, venue de nulle part, affichait, au début de son existence, au seul chapitre de l'augmentation de sa clientèle, un taux de croissance de 1 000 % par année.

Toutefois Amazon.com a aussi son talon d'Achille, les minuscules profits que génèrent ses transactions. D'aucuns donnent aujourd'hui à entendre qu'Amazon.com ne serait en fait qu'un colosse au pied d'argile, ses marges de profit étant minées par des

1. B. Maître et G. Aladjidi, *Les Business Models de la nouvelle économie*, Paris, Dunod, 1999.

coûts directs non négligeables : intermédiaires nombreux pour les approvisionnements, problèmes de distribution, rabais commerciaux pour attirer les clients, coûts promotionnels pour les fidéliser, etc. En principe, l'entreprise virtuelle ne devait avoir – ce qui, en fait, justifiait sa raison d'être – aucun matériel à administrer. Mais il semble qu'elle ait sous-estimé les frais de renouvellement des stocks et de distribution.

Qu'à cela ne tienne, son président, Jeff Bezos, n'est certes pas à court d'idées. Déterminé, il va de l'avant en diversifiant ses produits, en multipliant les alliances avec les grands distributeurs, en se rapprochant des éditeurs et en créant de nouveaux centres pour la distribution.

Le modèle d'Amazon.com serait beaucoup plus efficace si l'entreprise n'était pas tenue de livrer un produit tangible. On a vu que le commerce électronique réussissait merveilleusement dans les secteurs des services financiers et du voyage, parce que, précisément, les produits et services se dématérialisent à une vitesse sans cesse croissante. Moati l'a d'ailleurs fait remarquer :

L'immatériel acquiert une place croissante dans les normes de consommation. Il emprunte pour cela trois voies principales : la déformation de la structure du budget des ménages au profit des services ; le passage d'une logique d'offre de produits à celle de solutions au travers de l'essor des bouquets ; l'importance croissante de la valeur symbolique dans la demande des consommateurs².

La même chose serait-elle en train de remodeler le domaine culturel ? Rien n'est moins sûr. Plusieurs obstacles freinent encore cette tendance.

En premier lieu, la technologie n'est pas tout à fait au point et les réseaux, pas assez performants. Les fichiers MP3 ont lancé la distribution de CD sur Internet, mais la publication d'ouvrages littéraires en ligne reste une pratique marginale. On trouve bien, sur la toile, quelques courts métrages, mais les longs métrages et les émissions de télévision sont exceptionnelles. Le mouvement est cependant clairement enclenché et le taux de croissance d'Internet, faut-il le rappeler, est exponentiel.

2. Philippe Moati, *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2001.

En second lieu, on n'a pas encore déniché un système efficace pour faire payer aux internautes les produits culturels consommés. Le succès de Napster est attribuable aux pratiques de piratage qu'il a instaurées et les vidéos que l'on trouve sur Internet sont en fait des extraits publicitaires qui cherchent leur financement par une distribution de produits en aval. Pour ce qui est des livres commercialisés sur le Web, on use encore de pratiques faisant appel à la bonne volonté et au code moral des consommateurs. On songe ici aux *partagiciels ou contribuciels*, dont le paiement est entièrement laissé à la discrétion de l'internaute.

Enfin, de nombreux autres obstacles entravent le processus de dématérialisation des marchandises. Citons la réglementation propre à chacune des catégories de produits culturels et les difficultés qu'éprouve l'industrie à former des conglomerats multimédias.

4.1.1. RIPOSTE À L'OFFENSIVE DES MAGASINS À GRANDE SURFACE

Même si elles se sont intensifiées au cours des dernières années, il n'en demeure pas moins que les fusions d'entreprises, dans le secteur des produits culturels, sont pratique courante depuis au moins vingt ans. Parmi les cas étudiés dans ce chapitre, se trouve un excellent exemple d'intégration multisectorielle sur laquelle s'est érigé un vaste empire.

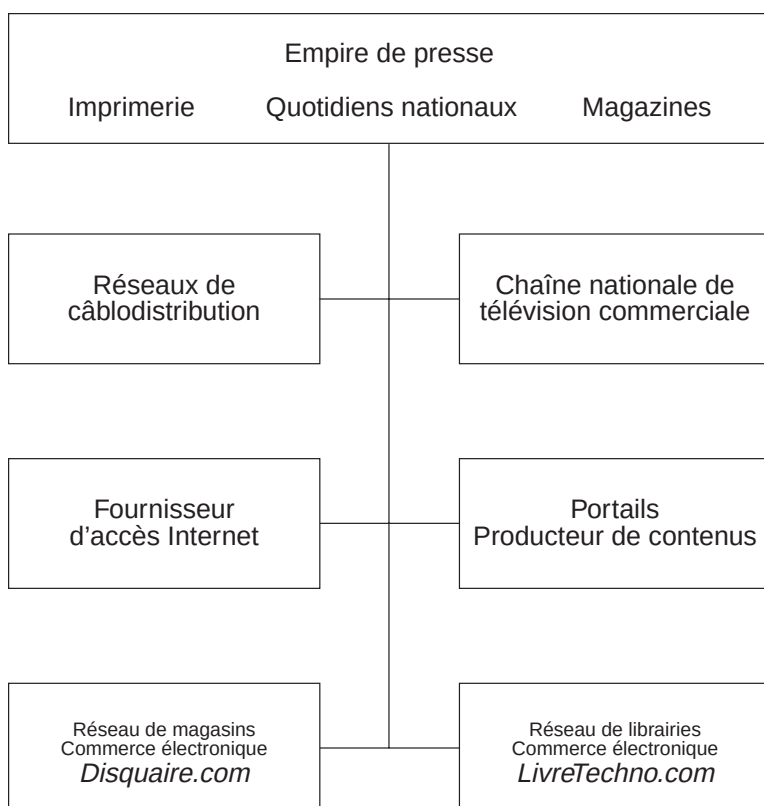
Présente sur la scène internationale dans le domaine de l'imprimerie commerciale, cette entreprise possède aujourd'hui des quotidiens, des revues, des hebdomadaires, des chaînes de télévision, des réseaux de câblodistribution. Récemment, elle se portait acquéreur de l'un des plus importants groupes québécois distributeurs de produits culturels au détail. Tirant parti des ressources d'Internet, elle commence à offrir ses services à titre de producteur de contenus et fournisseur d'accès. Un mois à peine après notre rencontre avec le propriétaire d'une autre chaîne d'entreprises distributrices cette fois de produits informatiques, le déploiement tentaculaire se poursuivait, les deux regroupements fusionnant pour créer l'un des plus imposants empires commerciaux qui soient sur la scène culturelle canadienne.

Il convient de souligner l'apport de magasins à grande surface dans la restructuration du marché en regroupements d'entreprises et dans la dissémination et la disparition des petites entreprises spécialisées dans la distribution de produits culturels ciblés. Les statistiques montrent que, sur le marché du livre, les entreprises réalisent 80 % de leur chiffre d'affaires avec seulement quelque 20 % des titres répertoriés en inventaire. On peut, semble-t-il, appliquer la même règle à l'ensemble des produits culturels (CD, jeux, logiciels, etc.).

FIGURE 4.1

Un empire multimédia

Intégration verticale et horizontale englobant les industries de la production et de la distribution de biens culturels



En clair, les libraires ont une très faible marge de manœuvre pour supporter l'étendue de leur diversité – les inventaires massifs étant jugés trop contre-productifs. Par ailleurs, les grandes surfaces ont compris le potentiel commercial qu'elles pouvaient tirer de cette frange de type *blockbuster* pour les produits culturels couramment en demande. Elles ne se sont d'ailleurs pas privées pour concurrencer directement les librairies traditionnelles en offrant aux intéressés des produits à des prix ridiculement bas. L'offensive a tôt fait de forcer les petites entreprises à se regrouper pour augmenter leur pouvoir d'achat et éviter d'être rayées de la carte.

Le phénomène menace maintenant *la diversité caractéristique de la production de biens culturels*. Certains gouvernements ont réagi en promulguant des lois protectionnistes pour fixer un prix unique dans le domaine du livre. *Mais le fond du problème ne consiste-t-il pas à se demander si le produit culturel est une marchandise comme les autres ?*

La question, au demeurant, a déjà été soulevée, il y a une trentaine d'années, à une époque où la spécificité de l'industrie culturelle faisait l'objet d'un débat entre économistes. Au début des années 1980, Le Diberder faisait en effet remarquer :

La raison ne doit pas être recherchée dans la nature métaphysique de la marchandise culturelle. Le terme même d'industrie culturelle suggère que le capitalisme [a] été capable d'approprier ces produits particuliers pour en faire des marchandises formellement comme les autres³.

Si l'on ne tient pas compte du marché des États-Unis, où la situation ne se présente pas de la même manière, on constate que le secteur culturel est un domaine largement subventionné et hautement réglementé – on pourrait même presque dire qu'il s'agit d'un secteur non marchand. La progression du principe de la « grande distribution » et, partant, du commerce électronique risque cependant d'en modifier rapidement les enjeux.

4.1.2. CHOC DES CULTURES ENTREPRENEURIALES

Le mariage de raison entre des entités commerciales, si différentes par leur métier et leur vocation, devait forcément engendrer des tensions. Ainsi, les disquaires désireux de poursuivre leurs affaires allaient

3. A. Le Diberder et N. Coste-Cerdan, *Pourquoi la télévision coûte cher ?*, Paris, Éditions La Découverte, 1986, p. 43. Ajoutons toutefois que cette opinion ne fait pas l'unanimité. Consulter notamment B. Lévesque et J.-G. Lacroix, « Les industries culturelles québécoise : un enjeu vital », *Cahiers de recherche sociologique*, vol. 4, n° 2.

devoir ajouter les best-sellers du monde de l'édition à leur inventaire, en même temps que les libraires se voyaient contraints de proposer à leurs clients les meilleurs succès du hit-parade.

Il n'en fallait pas plus pour que l'aura dont s'enveloppaient certains commerces, reconnus jusqu'alors comme des hauts lieux de la diffusion de la culture intellectuelle⁴, perde beaucoup de son lustre, dans l'obligation où ces commerces se retrouvaient de distribuer un salmigondis de produits bas de gamme. L'une des principales difficultés rencontrées par les gestionnaires responsables de ces fusions d'entreprises culturelles consiste à déployer des stratégies communes à l'ensemble des commerces que l'on souhaite intégrer. L'un d'eux, qui avait pour mandat de fondre en un seul site trois chaînes de librairies distinctes, nous confiait récemment :

Une seule année a suffi pour nous faire admettre que ça n'irait pas tout seul. Les cultures d'entreprises étaient trop différentes. Chaque entreprise engageait du personnel selon les anciennes politiques en vigueur. Et voilà que, tout d'un coup, il fallait concocter un beau ragoût avec tout ça. Chacun travaillait à sa manière, chacun avait ses « petites bibittes ». Ils ont beau être ouverts au changement, les gens n'apprécient guère que l'on chambarde leurs habitudes de travail !

Après avoir été acculée à la faillite sous la pression de la concurrence, Libraire.com n'a eu d'autre choix que d'ajuster son mandat culturel à l'évolution du marché. Le gérant du magasin avouait d'ailleurs :

C'est beau le monde du livre, le monde des arts ! Nous sommes conscients de faire partie d'une industrie culturelle, mais il nous faut aussi gérer un magasin. Si nous pouvons vendre des parapluies ornés de motifs en forme de tournesols et en vendre de grosses quantités, et bien, nous allons en commander encore et encore à nos fournisseurs parce que, en bout de ligne, les parapluies dégagent une marge de profit grâce à laquelle nous pouvons aussi tenir en magasin la collection complète de la Pléiade.

Cette justification fondée sur une pragmatique économique ne peut, par ailleurs, éclipser complètement le paradoxe du marchand de produits culturels qui, pour conserver son titre de spécialiste, se voit forcé de s'afficher aussi comme fournisseur généraliste !

4. En France, la FNAC, une immense surface de distribution de produits culturels, se présente toujours comme « animateur culturel ». Pourtant, son pouvoir d'achat est de loin supérieur à celui de Virgin.

4.1.3. DISPARITÉS RÉGLEMENTAIRES

Il n'est pas rare, quand la société évolue, de constater que les lois et les règlements régissant les échanges individuels restent à la traîne des remises en question induites par les changements et peuvent même constituer de véritables entraves à la poursuite de ces développements.

Dans le domaine des nouvelles technologies de la communication, par exemple, parce que l'innovation s'installe dans des territoires encore inexplorés, les transformations s'effectuent dans des vides juridiques ou encore en contournant la réglementation en vigueur sur le marché traditionnel. La dynamique du changement, nous l'avons observé dans le secteur du voyage, est le lieu où s'affrontent deux stratégies différentes : celle des nouveaux venus, qui exploitent à fond le potentiel d'Internet pour s'imposer vite et avec force sur le marché du commerce électronique, et celle des entreprises traditionnelles qui, désireuses de saisir une excellente opportunité d'affaires, doivent cependant freiner leur ardeur pour ménager la susceptibilité de leurs partenaires ou de leurs clients actuels. C'est Amazon.com contre Chapters.com, quoi !

Au Québec, le développement du commerce électronique dans le secteur des produits culturels est surtout piloté par des entreprises déjà implantées sur le marché traditionnel. Cependant, à cause de la vague de fusions qui déferle actuellement, les marchands se retrouvent en partie dans une situation comparable à celle de nouveaux venus, c'est-à-dire qu'ils prennent conscience des opportunités du commerce électronique au moment même où il leur faut définir des stratégies de distribution pour des produits qui leur sont relativement peu familiers. Qu'est-ce qu'un disque pour un libraire ? Qu'est-ce qu'un livre pour un disquaire ?

Par ailleurs, la commercialisation du disque et celle du livre sont soumises à des lois différentes selon les régions, comme c'est le cas au Québec notamment. Pour protéger la viabilité économique des petites librairies, deux lois ont été votées.

La première divise le territoire du Québec en un certain nombre de régions administratives et stipule que tout libraire agréé ne peut vendre de livres en dehors du territoire où son entreprise a pignon sur rue. Lors d'un réaménagement de la carte des régions administratives en 1991, qui rejetait les villes environnantes en dehors du grand Montréal, un important libraire montréalais vit son chiffre d'affaires amputé de plus du tiers, car il n'était plus autorisé à desservir les bibliothèques municipales de la région de Laval, une

banlieue métropolitaine. Dans de telles circonstances, comment ne pas voir, dans les mesures législatives adoptées, une incitation gouvernementale directe aux regroupements d'entreprises du secteur, quand seule une fusion avec une librairie établie à Laval lui permettait de reconquérir sa part de marché?

La seconde loi oblige la tarification unique du livre. Peu importe le pouvoir d'achat du commerçant, le prix est le même, qu'il soit acquitté par un petit libraire ou par une chaîne de magasins à grande surface. La concurrence, évidemment, se joue sur les rabais consentis à la clientèle. Cette manière de déterminer le prix d'achat d'un livre n'est pas unique au Québec, la situation étant semblable en France où l'industrie fait aussi l'objet d'un contrôle tarifaire d'État. Au Canada anglais et aux États-Unis, par contre, le livre obéit aux règles de la libre concurrence, puisque c'est le marché qui décide.

La commercialisation des produits de l'industrie musicale, par ailleurs, ne fait pas l'objet d'une même réglementation tarifaire. Dans ce cas, c'est la fluctuation des prix qui établit la norme. Écoutons les récriminations d'un libraire :

Quant à moi, l'industrie du disque est une version moderne de l'anarchie et du chaos. Une espèce de grande soupe originelle pré-*Big Bang*. Dans le monde du disque, tu en prends 3, c'est moins 1, tu en prends 2 de plus, c'est moins 5. Dans cette structure de prix, tout le monde paie le même *cost*, mais après s'ajoutent des surremises qui, là, varient en fonction de la température et de la direction du vent!

La circulation illégale d'œuvres musicales cryptées (fichiers MP3) sur Internet est devenue un facteur déterminant dans l'évolution du marché du disque. Ici, la numérisation du produit culturel n'est plus une virtualité, mais bien une réalité tangible avec laquelle doivent composer les principaux acteurs de l'industrie. Soucieux d'établir un système équitable de redevances pour les créateurs, ceux-ci n'ont d'autre choix que d'investir les lieux.

Encore une fois, c'est la réglementation des droits de distribution qui freine le développement du commerce électronique; les grandes maisons limitent en effet les droits de revente des disques au territoire national du commerçant qui en fait l'acquisition. En clair, le marchand de disques canadien peut vendre partout au Canada, mais pas aux États-Unis, ni ailleurs dans le monde. Cette restriction va à l'encontre de la philosophie générale du commerce électronique qui stipule, en théorie du moins, que l'offre du commerçant devrait être accessible à la communauté internaute planétaire. De plus, comme

la commercialisation des fichiers MP3 n'est pas soumise aux contraintes territoriales mentionnées précédemment, les droits de distribution étant internationaux, on peut penser qu'il sera de plus en plus difficile d'en restreindre la circulation simplement parce que quelqu'un en aurait réservé les droits sur la jaquette imprimée de ses productions. On peut d'ailleurs prévoir que le même problème fera surface lorsque la technologie numérique permettra la mise en circulation massive des livres et vidéos sur Internet.

Dans un marché en pleine restructuration, au beau milieu de lois et règlements contradictoires et alors que les rôles sont redistribués parmi les acteurs, l'avènement du commerce électronique ne pouvait manquer de froisser les susceptibilités des uns tout en soulevant de la méfiance chez les autres. Pourtant, ces résistances ont en fait très peu à voir avec le développement de l'innovation technologique lui-même.

Mais qui a dit que le commerce électronique n'était qu'une affaire de technique ?

4.2. DESCRIPTION DES PROJETS

Il est des experts qui affirment que la commercialisation électronique des produits culturels sur Internet est promise à un brillant avenir, même si, à l'heure actuelle, de graves problèmes logistiques en freinent toujours le développement. Notre échantillonnage, prélevé parmi les projets en cours sur la scène québécoise, reflète les tâtonnements et les percées caractéristiques de ce secteur d'activité. Des quatre cas retenus, les deux premiers incarnent l'offensive de regroupements majeurs d'entreprises généralistes qui tentent d'imposer leur site comme un guichet unique sur ce marché, en y proposant une gamme très diversifiée de produits culturels. Les deux derniers projets représentent l'initiative de joueurs plus modestes spécialisés dans la distribution de produits culturels très ciblés.

4.2.1. DISQUAIRE.COM

La chaîne de magasins virtuels Disquaire.com est gérée par une entreprise centenaire qui doit son essor à la commercialisation de multiples biens et produits rattachés à l'industrie de la musique. Érigée à la fin du XIX^e siècle, sur l'une des artères commerciales les plus prestigieuses de Montréal, l'entreprise s'est imposée, au fil du temps, comme l'un des plus importants vendeurs au détail de disques, d'instruments de

FIGURE 4.2
**Le catalogue du site Le Disquaire.com
 offre un large inventaire musical**

ACCUEIL

MAGASINS

ACCÈS CLIENT

PROFIL

PANIER

COMPTE

AIDE

ENGLISH

Le Disquaire

MUSIQUE

LIVRES

MP3

DVD/VHS

RECHERCHE AVANCÉE

CHERCHER :

Tous les genres

LANCER

les nouveautés

[Musique](#)
[Livres](#)
[DVD/VHS](#)

les incontournables

[Musique classique](#)
[Rock](#)
[Cinéma](#)
[Jazz, blues, musiques du monde](#)
[Musique québécoise](#)
[Littérature](#)
[Musique urbaine](#)

les prix

[Prix littéraires](#)

Le Disquaire reçoit

[Télé](#)
[Zachary Richard](#)
[Missress Barbara](#)
[Louise Sirois](#)
[James Ehnes](#)
[Laurent de Wilde](#)
[Vic Vogel](#)

informations

[L'entreprise](#)
[Activités en magasin](#)
[Foire aux questions](#)
[Devenir affilié](#)
[Livraison](#)
[Un mot de la SODRAC](#)

Les Compilations

Vous avez des goûts musicaux hétéroclites? Vous ne souhaitez pas vous ruiner en vous procurant les collections complètes d'incontournables? Alors, l'achat de compilations est une alternative sympathique pour votre bourse: sur un seul disque, vous reconnaîtrez copieuse quantité de tubes façonnés par les artistes indispensables qui ont contribué à bâtir la renommée du genre musical en question. Trouvez dans ces pages, des suggestions de compilation de tous les genres musicaux.



Grands succès



Techno



Dance



New Wave



Rock



Soul



Francophone



Disco



Musiques du monde

* Ajustez le site à vos besoins: [enregistrez-vous!](#)

Pour nous joindre:
[Client@1-877-](#)

LES palmarès







Les Compilations



Nos Concours



Téléchargements gratuits



Livraison gratuite



Pour joindre le service à la clientèle:

Montréal:

(514)

Canada et États-Unis:

1-877-

client@

Livre Techno.com

Termes

Sécurité et

Protection

Haut de page

musique et de partitions musicales au pays. Au début des années 1990, Disquaire.com emboîtait le pas pour joindre la vague de fusions qui déferlait sur ce secteur commercial. Cela lui a permis d'ouvrir une douzaine de magasins dans les principales villes de la province, offrant, bien sûr, des produits musicaux traditionnels, mais aussi des livres, des magazines, des vidéos, des jeux électroniques et des logiciels. Au total, l'entreprise emploie quelque 860 employés à travers le Québec.

Le Groupe Disquaire possède sa propre société de distribution de disques et de vidéoclips, laquelle détient des contrats d'exclusivité (sur la scène nationale) avec plus de 530 artistes canadiens. L'entreprise se positionne également comme grossiste et dispose d'un entrepôt à partir duquel elle approvisionne en disques quelque 640 petits détaillants. L'inventaire est impressionnant, il comprend 70 000 titres de disques et vidéocassettes. Mentionnons enfin que Le Groupe Disquaire a lui-même fait l'objet d'une acquisition par un géant du secteur des communications multimédias.

4.2.1.1. Une complète autonomie

Il y a des synergies évidentes entre le site de commerce électronique Disquaire.com et les magasins de l'entreprise, notamment sur le plan de la référence publicitaire : l'un pointe vers l'autre. Tous deux mettent en valeur (couleurs et design) leur image de marque, comme en témoigne le logo du site reproduisant le profil du néon lumineux qui coiffe l'entrée du magasin principal à Montréal. On remarque ici le souci de continuité que traduit cette stratégie du *look and feel*. Le client qui débarque sur le site sait tout de suite à quelle entreprise il a affaire. Le webmestre de Disquaire.com confirme d'ailleurs nos observations :

Au niveau du marketing, nous exploitons des stratégies communes. Sur notre site, nous avons une section « Entreprises » où chacun de nos magasins est représenté. Dans les lieux physiques des magasins, on distribue des sacs sur lesquels figure l'adresse du site. Nous voulons que le client qui n'a pas le temps de se déplacer d'un magasin à l'autre achète sur le site. Le client pourra d'ailleurs trouver plus facilement à se renseigner sur le site, et ce, avant de venir acheter en magasin – et c'est tant mieux ! Au moins, il reste ainsi chez nous, le site et le magasin ne se faisant pas concurrence.

Cependant le projet Disquaire.com a aussi, dès le début, été conçu comme une entité à part, une sorte de treizième magasin. La gestion et le développement du site sont des opérations complètement

autonomes des magasins de la chaîne. Une équipe spéciale d'employés s'occupe en permanence des mises à jour, du service à la clientèle et de la manutention des commandes (emballage et expédition). On considère que cette indépendance est nécessaire pour adapter les stratégies d'affaires à une clientèle et à une concurrence propre à l'univers du Web.

Il ne fait pas de doute que l'acquisition de la chaîne de magasins par l'un des plus importants fournisseurs d'accès et producteur de contenus Internet pancanadiens ne pouvait que favoriser, chez Le Groupe Disquaire, le développement du commerce électronique. C'est naturellement à une société sœur de l'empire multimédia, spécialisée dans le développement du commerce électronique, que fut confié le paramétrage technologique du projet. Un dirigeant avouait :

Le choix était simple. Au Québec, l'équipe avait déjà développé le site de très grosses entreprises et ça avait toujours parfaitement marché. Nous n'avions aucune raison de sous-traiter ailleurs. Nous avions déjà un partenaire dans la famille qui s'était très bien positionné – et pas juste sur la scène québécoise – partout au Canada ainsi que sur la scène internationale.

Généralement, les entreprises migrent vers le commerce électronique pour accélérer leurs processus d'affaires et mettre en réseau les informations déjà stockées dans leurs systèmes informatiques. Toutefois, les commerces qui distribuent les produits culturels accusent un retard important sur le plan de la prise en charge, par l'informatique, de la gestion de leurs inventaires. Les bases de données des produits vendus par Disquaire.com, par exemple, étaient encore à l'état de projet à l'époque où nous effectuions nos recherches. Le personnel résistait à ce mode de gestion. Ainsi que nous le confiait une employée :

On aura beau l'avoir dans notre système informatique, quand un client se promène avec un item dans le magasin, il reste inscrit à l'inventaire même s'il ne retourne pas à la place qu'on lui avait assignée. Égaré ou volé, un objet figure tout de même à l'inventaire. Que l'on soit informatisé ou pas ne change strictement rien à notre travail !

Après deux années d'activités, Disquaire.com a considérablement élargi sa gamme de produits. Les renseignements sur l'entreprise diffusés sur le site confirment les progrès accomplis : Disquaire.com est, pour l'Amérique du Nord, le plus important magasin virtuel francophone à vendre des biens culturels. Les internautes ont un

vaste choix : 227 000 livres en français, 168 000 CD de tous les genres musicaux imaginables, dans toutes les langues, 27 000 vidéocassettes en format VHS et 4 700 DVD, dans autant de langues !

4.2.1.2. Une incursion sur le marché des MP3

Discaire.com a aussi investi le marché de la technologie MP3. Il propose l'achat en ligne d'une grande variété de compositions musicales. La diffusion de la musique sous le format MP3 connaît aujourd'hui un engouement certain auprès du grand public et les stratégies marketing s'efforcent de saisir cette opportunité pour ajouter un nouveau maillon à la chaîne de valorisation des produits. On profitera, par exemple, de la sortie du nouveau CD musical d'un interprète pour offrir, en primeur et en exclusivité, plusieurs semaines avant la sortie de l'album, deux ou trois chansons inédites. (On songe ici au marketing des 45 tours des années 1960.)

Lorsqu'un client veut acheter un *tube*, le site gère le paiement du fichier MP3 et fournit à l'internaute l'adresse URL qui le conduira sur la page où il téléchargera la musique. Et le webmestre d'expliquer :

Le lien n'est opérationnel que dans les quatre jours qui suivent la transaction. Il doit provenir de la même adresse et du même fureteur, car il est amarré au système de reconnaissance du *cookie*. Les clients Web ont quatre jours pour le télécharger (ou passer le prendre en magasin). Après que l'opération de téléchargement du fichier a été complétée et réussie, la page n'est plus accessible. On ne peut le télécharger qu'une seule fois. L'internaute ne pourrait pas, par exemple, envoyer le lien à des amis⁵.

4.2.1.3. Plus-value informationnelle

Les promoteurs du projet soutiennent qu'ils peuvent compter sur l'expertise du personnel en magasin pour enrichir les contenus diffusés sur le site par leurs judicieux conseils. Prenons l'exemple des produits vedettes. En plus d'une information détaillée sur l'artiste et la production d'un disque, il arrive qu'un expert maison rédige une courte critique pour accompagner un extrait musical. Le gérant du magasin ajoute :

5. L'internaute peut facilement contourner ces restrictions : il n'a qu'à acheminer le fichier fraîchement téléchargé à ses amis. L'opération est bien sûr illégale, mais, l'échange se faisant sur le plan interindividuel, la réglementation reste partiellement impuissante à la contrôler.

Nos disquaires sont des inconditionnels de la musique, des gens hautement qualifiés, aptes à promouvoir les incontournables et les trouvailles. En magasin, il faut un peu de chance pour tomber sur la bonne personne, elle est peut-être occupée ou absente au moment où vous passez. Tandis que sur le site, tu cliques sur un bouton et on te propose de véritables merveilles. Tu écoutes et tu dis : « Wow, j'achète ! »

De plus, le site Disquaire.com se présente comme un webzine : il offre à ses visiteurs des chroniques et des critiques sur une foule de sujets culturels.

Tirant parti de sa filiation avec l'empire multimédia mentionné précédemment, Disquaire.com est en mesure d'enrichir les pages de son site en recyclant les textes de revues et publications éditées par l'une ou l'autre des multiples filiales branchées au mégaréseau de l'entreprise. Voilà un parfait exemple des synergies qui ont cours dans le domaine du multimédia. Les différents partenaires de la société sont conviés à une mise en commun des contenus qu'ils gèrent, tandis que les ententes sur les droits d'auteur sont négociées pour être étendues à toute la gamme des médias. La fenêtre Internet ne fait qu'ajouter un canal supplémentaire pour la diffusion des produits imprimés, analogiques ou numériques qui circulent dans l'entreprise.

Ajoutons qu'un site de commerce électronique ne dispose pas, à l'opposé des sociétés multimédias grand public, d'équipes de rédaction ayant pour mandat de renouveler systématiquement les contenus afin de captiver leurs auditoires. Sur la toile, la présentation des contenus se structure autour du catalogue électronique où l'internaute est invité à circuler, en mode multimédia, dans un entrepôt virtuel tout en poussant un panier à provisions symbolisé par une icône. Sur le plan du marketing, c'est simple, direct et très efficace. Sur le plan éditorial, par contre, il semble que les clients s'attendent, dans le secteur des produits culturels, à retrouver une certaine forme d'animation qui témoigne en permanence de la vitalité et de la pertinence du site. Le webmestre de Disquaire.com pose les enjeux en termes clairs :

Si nous ne changeons jamais rien à nos pages et que les mêmes produits restent des mois au catalogue, pourquoi les gens viendraient-ils à nouveau chez nous voir ce qui s'y passe ? Quoi de plus ennuyeux que de retourner sur un site où c'est toujours du pareil au même. Je crois sincèrement qu'un site Internet se doit, encore plus que n'importe quel autre média, de bouger continuellement. Notre site change pratiquement tous les jours. Les *Top 10* sont périodiquement redéfinis, les chroniques et les articles varient, les pages de nouveautés des CD et des livres se

renouvellent, les critiques musicales et littéraires évoluent, les produits vedettes changent. Les prix aussi. Ça n'a rien de statique, c'est tout ce qu'il y a de plus dynamique !

4.2.1.4. La gestion des commandes

Le service à la clientèle de Disquaire.com a été confié à une équipe dont le mandat est de répondre aux besoins particuliers des internautes. Certains bénéficient d'une solide expérience du disque et sont en mesure de conseiller judicieusement leurs interlocuteurs, exactement comme un commis en magasin. Les communications se font par courrier électronique ou par téléphone, selon ce que préfère le client Web. Le support technique du site ne répond toutefois qu'aux problèmes de navigation, comme le faisait remarquer le webmestre :

On n'est pas là pour réinstaller Windows ou Office et encore moins pour régler les problèmes de configuration de système. On indique au client par contre comment inclure un article dans son panier. On lui montre aussi à télécharger le logiciel *Real Player* (s'il n'est pas déjà installé) ; enfin, on lui montre comment réactiver l'option *cookie* si, par erreur, il l'avait désactivée.

Dans le cas où un internaute s'avérerait incapable de commander lui-même le produit qui l'intéresse, le préposé pourra lui offrir de le faire à sa place, exactement comme s'il s'agissait d'une simple commande téléphonique. L'employé n'a qu'à noter le numéro de carte de crédit du client et à lancer l'opération.

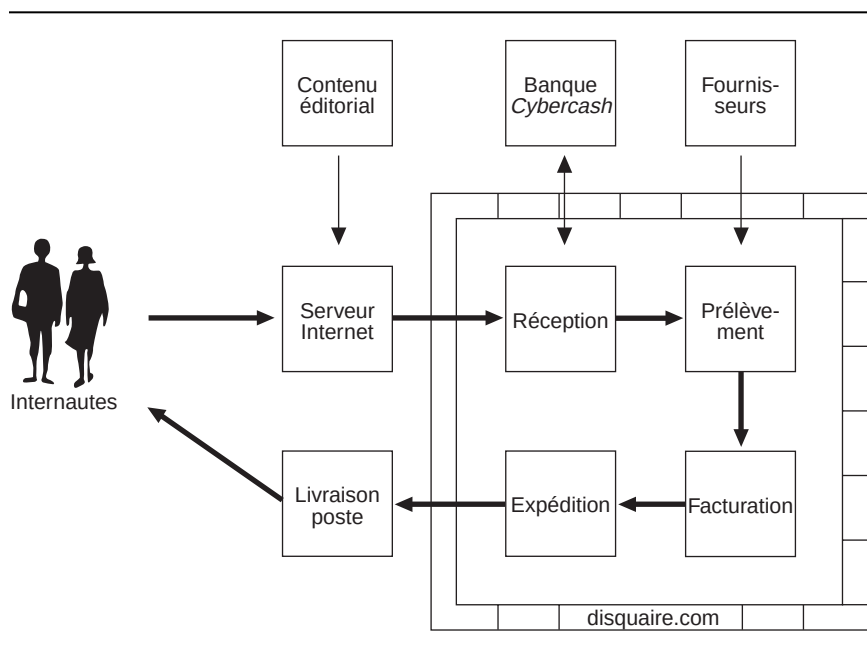
Toutefois, l'autonomie de ce *treizième magasin virtuel* ne s'applique pas à la gestion des produits matériels, puisque c'est directement sur les étagères du magasin mère que s'approvisionne le site de commerce électronique. On a estimé que ce mode de manutention permettait d'accéder à une plus grande diversité de produits que ce qu'on aurait pu conserver en entrepôt. Du coup, on épargne aux consommateurs les inévitables délais engendrés par les commandes qui doivent transiter par les fournisseurs.

4.2.1.5. Le traitement manuel des commandes

Quand un internaute achète un disque, sa requête est acheminée au département de la réception des commandes, où un employé demande un numéro d'autorisation de carte de crédit. Les fonds ne sont pas débités automatiquement, ils sont simplement « gelés » dans un premier temps. Par la suite, un préposé s'occupe de vérifier si le produit est disponible en magasin ; dans le cas contraire, il le commande à un fournisseur. Quand le produit figure à l'inventaire, on

passé à l'étape de la facturation. Encore une fois, il s'agit d'un processus autonome ; l'équipe a recours à un système de facturation en arrière-guichet. Puis vient la dernière étape, celle de l'emballage et d'expédition. On procède par courrier, en faisant appel aux services de Postes Canada ou de Purolator, selon les spécifications du client. Normalement, toutes les commandes sont traitées le jour même, les transporteurs étant responsables des délais de livraison pour lesquels il faut compter, grosso modo, de trois à cinq jours ouvrables. Le service de livraison est gratuit quand la commande excède les 35 \$.

FIGURE 4.3
Le traitement des commandes



4.2.2. LIBRAIRE.COM

Fondé au milieu des années 1960, Le Libraire est parvenu au fil des ans à se positionner comme le plus important distributeur de livres francophones en Amérique du Nord avec son réseau d'une dizaine de succursales. Toutefois, la concurrence agressive des magasins à grande surface a mené l'entreprise au bord de la faillite en 1995. Sans le rachat

de 49 % des parts de l'entreprise par une société à capital de risque, Le Libraire n'aurait pas survécu. Le regroupement syndical, pour le compte duquel opérait la société à capital de risque, souhaitait, par son intervention, contrer l'une des tendances de l'industrie qui, soutenait-on, menaçait directement la diversité culturelle (et la diffusion!) de la littérature francophone en Amérique. Plus tard, la SODEQ⁶ vota les capitaux nécessaires à une fusion avec deux autres chaînes majeures de librairies québécoises. On regroupait ainsi 23 établissements disséminés dans les grands centres urbains du Québec.

Le grand réseau de magasins du Groupe Le Libraire est présent dans l'univers du disque de la même manière que le Groupe Le Disquaire l'est dans l'industrie du livre: la distribution de produits musicaux s'écarte de la mission originelle de l'entreprise. Les stratégies d'affaires demeurent cependant les mêmes: on tente de se positionner sur le marché grand public comme distributeur d'une diversité de produits culturels (livres, magazines, disques, cédéroms, jeux électroniques, etc.). Véritable PME de la commercialisation des produits culturels, le Groupe Le Libraire emploie actuellement quelque 600 personnes.

4.2.2.1. Volet institutionnel (B2B)

Aux yeux du public, Libraire.com n'est pas qu'un détaillant de livres. En fait, une partie importante de son chiffre d'affaires provient de ses activités avec le secteur institutionnel. L'entreprise fournit en livres plusieurs grandes bibliothèques publiques et privées, des centres de documentation, des bibliothèques scolaires, « de la maternelle jusqu'à l'université ». La plupart des bibliothèques universitaires anglophones du pays figurent au nombre de ses clients: en général, elles commandent plusieurs copies des nouveautés francophones. Le volet institutionnel a donc une incidence directe sur les orientations de l'entreprise. L'instauration du commerce électronique en fait d'ailleurs brillamment la démonstration.

C'est par le biais du B2B que Le Groupe Le Libraire a commencé ses activités commerciales en réseau. Un directeur explique :

On a été obligé d'aller de l'avant. Les universités nous ont demandé quelles actions on comptait prendre. Nous voulons développer nos affaires avec des fournisseurs pro-nouvelles

6. La Société de développement des entreprises culturelles du Québec, un organisme gouvernemental relevant du ministère de la Culture et des Communications, qui lui a confié le mandat de soutenir financièrement l'implantation et le développement d'entreprises culturelles québécoises.

technologies. On nous a donc forcés gentiment à bouger. J'ajouterai, à la décharge des universités, qu'elles supportèrent efficacement nos démarches. Notre site Web a vu le jour grâce, en partie, à leur appui. Elles disaient : « Nous sommes prêtes à vous attendre à la condition que vous adoptiez un échéancier raisonnable. »

Mais si la taille des acteurs est déterminante pour les développements faisant appel à des technologies de pointe, il faut aussi que le fournisseur ait les reins assez solides pour soutenir le financement de tels projets. Par exemple, le budget de 20 millions de dollars alloué à l'Université de Montréal pour le renouvellement de ses équipements informatiques équivaut au chiffre d'affaires annuel du Groupe Le Libraire.

À l'époque, le groupe commençait à perdre une partie de sa clientèle qui insistait pour traiter électroniquement. L'entreprise n'eut guère le choix : elle a été forcée de prendre le virage du « .com ».

Si le volet B2B du commerce électronique a touché les grandes institutions universitaires, l'intégration des petites bibliothèques au système a par contre été beaucoup moins aisée. D'importantes mises à jour technologiques s'avéraient nécessaires et le personnel n'était pas toujours qualifié sur le plan informatique. On dut d'abord donner de la formation pour que les employés soient en mesure d'utiliser les nouveaux outils communicationnels. Pour éviter de heurter ses clients avec les inévitables problèmes technologiques de rodage, le fournisseur a attendu avant de leur proposer ce service. Un responsable faisait d'ailleurs remarquer : « Maintenant que nous nous sommes assurés du fonctionnement de la mécanique en amont, nous allons nous parer de nos plus beaux attraits et organiser une série de tournées des bibliothèques municipales et collégiales. Nous allons prêcher pour notre paroisse. »

4.2.2.2. En ligne !

Dès le départ, le projet s'est structuré autour de la base de données créée par le libraire au milieu des années 1980 pour administrer ses inventaires et gérer ses opérations. Mais si cette masse d'informations répondait assez bien aux exigences du B2B, il fallait en reformuler les contenus si l'on voulait être en mesure de traiter avec le grand public – des raisons d'ordre légal étaient également en cause, comme nous le verrons plus loin. Deux sites parallèles ont donc été montés. Des interfaces distinctes furent conçues pour répondre aux besoins spécifiques de chaque clientèle même si les informations relevaient de la

même base de données. L'accès au site institutionnel, pour sa part, reste strictement réservé à la clientèle d'affaires, qui doit fournir un mot de passe pour y accéder.

Un moteur de recherche facilite la consultation en ligne du catalogue qui compte quelque 400 000 livres en français, 20 000 disques compacts, des vidéocassettes, des cédéroms multimédias, des jeux électroniques et de nombreux articles de papeterie. Des fiches documentaires sur les livres sont disponibles et les internautes sont invités à contribuer en critiquant ou en commentant les ouvrages qu'ils ont lus. Depuis décembre 1998, on peut effectuer des transactions en commandant en ligne et en payant par carte de crédit. Pour les transactions institutionnelles, les paiements sont effectués en différé, selon le mode de facturation qui a fait l'objet d'une entente contractuelle entre les parties. Ajoutons simplement que les clientèles d'affaires et grand public peuvent se renseigner directement sur le site relativement à la disponibilité des produits et à leur localisation dans les différentes succursales.

À l'époque de la conception du site, le webmestre a commandé le développement de divers outils électroniques devant faciliter les ajustements et le renouvellement des contenus. Ainsi, les informations furent classées à partir des mêmes catégories qui se retrouvent dans la base de données originale : titre, auteur, maison d'édition, ISBN, notes bibliographiques, prix, codes de sections et codes de sujets. Le directeur du projet précise, à ce propos :

Notre concepteur a pris la douzaine d'éléments avec lesquels on pouvait jouer, et il a réussi à créer des recettes, « des routines » qui me permettent de réaliser différents arrangements dont je ne pourrais certainement pas faire l'économie. Il y a donc certaines choses qu'il n'est pas possible de faire dans cette structure-là, mais il y en a aussi plusieurs autres parfaitement réalisables. Tout sort du même pot : quand on brasse de telle façon, ça donne tel résultat, et quand brasse de telle autre façon, ça donne telle autre chose. Nous préparons présentement la thématique du Festival de jazz de Montréal. Les résultats varient, mais les pièces du casse-tête sont les mêmes.

4.2.2.3. Jeu de connivences

Libraire.com souhaite élargir son rayon d'action en tissant des partenariats commerciaux avec différents sites Web. Ainsi, une collaboration avec le portail culturel MontréalPlus.ca a donné lieu à l'avènement des « Carnets culturels », qui mettent en valeur des productions littéraires de choix. L'internaute peut aussi utiliser ce portail pour repérer,

FIGURE 4.4

Le Libraire.com en partenariat avec L'Épicier.com

l'entreprise babillard Institutions recherche combinée GROUPE

recherche FLASH Titre GO

Le Libraire livres musique films cd-roms jeunesse

livres musique cd-roms dvd vidéos jeux jouets éducatifs et boutique cadeaux nouveautés palmarès coups de cœur carnets nos sections

carnets

Les carnets
Prix littéraires 2001

Cuisines du monde avec L'Épicier.com

Boutique Cadeaux

Les Publications annuelles 2001 - 2002

Voir tous nos carnets

aide ?
Rubriques d'aide et conseils pour faciliter votre navigation.

mon compte
Créez votre compte ou consultez vos coordonnées.

courrier @
Les adresses de nos succursales... Écrivez-nous pour nous faire part de vos commentaires.

livraison
Le suivi de votre commande, ainsi que nos tarifs de livraison.

mon panier
En tout temps, visualisez le contenu de votre panier.

sécurité
Toutes les transactions effectuées sur notre site sont sécuritaires.

Italie, France, Asie, Québec, Cuisines du sud, Ouvrages de référence

Le Guide de la cuisine traditionnelle québécoise
Lorraine Boisenue
Stanké éd.
Achetez à \$19.95

Les Pinardises: recettes et propos culinaires
Daniel Pinard
Boréal éd.
Achetez à \$27.95

Encore des Pinardises
Daniel Pinard
Boréal éd.
Achetez à \$27.95

La Cuisine traditionnelle des régions du Québec
Collectif
Homme éd.
Achetez à \$29.95

Les meilleures recettes de Marie-Josée et Claudette Taillefer
Collectif
Total publishing éd.
Achetez à \$34.95

La Table en fête
Collectif
Cérde des fermières du Québec éd.
Achetez à \$29.95

Qu'est-ce qu'on mange? Vol. 4
Collectif
Cérde des fermières du Québec éd.
Achetez à \$29.95

Sauveurs du Québec
Collectif
Stromboli éd.
Achetez à \$75.00

La Chronique: livre de cuisine aux saveurs d'ici et d'ailleurs
Marc De Canck
La Chronique éd.
Achetez à \$39.95

La Revanche du pâté

Cuisine

à voir
\$31.99
Chocolat
HALLSTROM LASSE

à lire
\$29.99
Robert junior 2002
PC

sur une carte géographique électronique, les différents points de vente du réseau. Un autre partenariat avec une chaîne d'alimentation pratiquant le commerce en ligne a permis de promouvoir un assortiment de livres de recettes de cuisine.

Le webmestre du site Libraire.com estime qu'il faut ratisser large si l'on veut que le bassin de clientèle soit assez vaste pour financer les opérations. N'oublions pas que le marché francophone est, par rapport à l'américain, plutôt restreint :

Nous sommes maintenant rendus à la phase méga-communication. L'internaute tombe sur un CD ou sur un livre qui l'intéresse. S'il y a eu une critique journalistique ou si une émission (radio ou télé) en a parlé, on re-dirige l'internaute vers les pages Web de Radio-Canada. D'autre part, il arrive aussi que l'animateur d'une émission de jazz, par exemple, fasse mention que les œuvres entendues sont disponibles sur notre site.

4.2.3. LIVRETECHNO.COM

La librairie LivreTechno existe depuis 1978. Au départ, l'entreprise vendait journaux et magazines de tout genre. Puis l'établissement dans le voisinage immédiat d'un commerçant qui vendait les premiers ordinateurs PC sur le marché finit par générer une demande pour les magazines et les livres spécialisés en informatique. La curiosité du public aidant, les clients de LivreTechno réclamèrent bientôt des ouvrages et des magazines traitant d'informatique. Presque au même moment, une grande université québécoise regroupait, en un édifice avoisinant, ses départements de mathématique et d'informatique. LivreTechno n'allait pas tarder à être inondée de commandes émanant des milieux professoraux et étudiants. Il n'en fallait pas plus pour que les propriétaires décident de se spécialiser dans le domaine de l'informatique. En 1983, LivreTechno était considérée comme le chef de file, en son domaine, au Canada.

Quelques années plus tard, les premiers logiciels firent leur apparition sur le marché. LivreTechno ajouta aussitôt des logiciels et des jeux informatiques à son inventaire. Quand, en 1994, Netscape lança la première version de son navigateur, LivreTechno développa un site transactionnel alphanumérique connecté au réseau qu'on commençait à désigner sous le nom d'Internet. Le catalogue proposé à la clientèle n'a fait que s'accroître depuis, si bien qu'on peut, aujourd'hui, télécharger quelque 130 000 documents ou logiciels disponibles en ligne. En marge de ses activités en commerce électronique,

FIGURE 4.5

Logiciels informatiques dans le catalogue du site LivreTechno.com




[Livres](#) [Logiciel](#)
[Options avancées](#) | [Aide](#)

Livraison rapide et gratuite au Canada

Logiciels



POSTE DU JOUR
 Axiom Solutions industrielles
 Responsable développement informatique de gestion



Pour célébrer le lancement, nous offrons des rabais sur
Microsoft Office XP Professionnel - Mise à jour et Microsoft Office XP - Mise à jour.



Norton Internet Security 2002 is your essential protection from viruses hackers and privacy threats. It protects you and your PC when you email bank shop or play online.
 Symantec Corporation, Norton Internet Security 2002 W32 CD, 109,95 \$ CAD
 Numéro de catalogue : 189421



Se promener dans des forêts tropicales ou visiter une reconstitution de l'Acropole, c'est possible depuis chez vous avec l'encyclopédie Encarta De Luxe 2002. Elle vous offre un contenu géographique et multimédia d'une prodigieuse richesse, une encyclopédie accessible à tous, des reconstitutions de monuments en 3D et un Organise-notes.
 L'Encyclopédie Microsoft Encarta 2002 De Luxe reste la meilleure référence car elle offre un équilibre parfait entre contenu de référence, technologie attrayante et outils novateurs.
 Microsoft, Encarta 2002 Deluxe W32 FR 3CD, 74,95 \$ CAD
 Numéro de catalogue : 189163
 Logiciel PC / Famille-Educatif



Norton SystemWorks 2002 is the smartest way to keep your computer working. It's the all-in-one solution for PC problems... and now it also supports Windows® XP RC1.
 Symantec Corporation, Norton Systemworks 2002 W32 CD, 124,95 \$ CAD
 Numéro de catalogue : 189004
 Logiciel PC / Utilitaires

[Ajouter au panier](#)

[Logiciels similaires](#)

[Livres d'informatique](#)
 » Windows
 » Macintosh
 » Linux
 » Office 2000
 » Office XP

 » Linux
 » Macintosh
 » Windows

[Logiciels](#)
 » En vedette
 » Macintosh
 » Microsoft
 » Spéciaux
 » Windows

[Livres de gestion](#)
[Communautés](#)
 » Bibliothécaires
 » Éditeurs
 » Éducateurs
 » Étudiants
 » Macintosh
 » Partenaires

[Livre Informatique](#)
 » Affiliation
 » Contactez-nous
 » Emploi
 » Événements
 » Historique
 » Librairies
 » Services
 » Spéciaux
 » Usage du site

Le Disquaire



LivreTechno n'a cessé de croître sur le marché traditionnel en ouvrant cinq succursales dans les régions métropolitaines de Montréal et de Québec (Sainte-Foy).

Puis, en juin 2000, coup de théâtre: LivreTechno.com est emportée dans la vague intégrative des fusions et acquisitions qui déferlent sur l'industrie. Et c'est ainsi qu'elle se joint à l'empire multimédia dont fait partie Disquaire.com, qui lui confie la direction de sa division informatique. Disquaire.com et LivreTechno.com ont évidemment programmé, chacun sur sa page d'accueil, des boutons qui leur permettent de diriger l'internaute vers l'autre... et de conserver la clientèle des produits culturels à proximité du même tiroir-caisse.

4.2.3.1. Rayonnement global et marché local⁷

Si le commerce électronique a largement contribué au rayonnement de LivreTechno.com, il faut aussi préciser qu'environ 95 % de ses activités transactionnelles proviennent de la clientèle québécoise. L'impact concret de la publicité consentie sur Internet s'avère donc directement tributaire de l'environnement immédiat. Son fondateur explique :

Au début, nous pensions qu'Internet serait un phénomène de développement global. Tout le monde parlait en termes de globalité. Mais plus ça évolue, plus je crois que c'est quelque chose qui va rester relativement régional. Nous recevons, bien sûr, des commandes de tous les pays de la francophonie, de l'île de la Réunion à Tahiti, en passant par la France, la Suisse, la Belgique, et, à l'occasion, par certains pays d'Afrique, quoique la chose soit assez rare. Nous avons aussi des commandes en provenance des États-Unis, mais ça ne représente qu'une très petite partie de notre chiffre d'affaires. Pour que ça augmente, il faudrait investir des sommes faramineuses pour se faire connaître là-bas. Mais ça n'en vaut pas la peine.

Voici un autre exemple de la nouvelle économie des réseaux qui s'installe en puisant sa vitalité localement, dans l'environnement physique du commerçant, lorsque ce dernier a pignon sur rue. Par ailleurs, si l'entreprise parvient difficilement à attirer les consommateurs étrangers, cela ne signifie par pour autant que les internautes québécois se limitent aux sites d'ici pour s'approvisionner en matériel

7. C'est ce que certains ont appelé le GLOCAL.

et en revues informatiques – notamment en produits culturels anglophones – lorsqu'ils sont commercialisés à meilleur prix, sur les sites américains ou canadiens-anglais.

4.2.3.2. À l'écoute du client

Le commerce électronique doit s'ajuster aux spécificités culturelles de sa clientèle, soutient le webmestre de LivreTechno.com. La page d'accueil du site propose d'ailleurs deux versions distinctes du magasin virtuel, l'une en français, l'autre en anglais. Fait significatif, nous n'avons pas ici affaire à la simple traduction d'un catalogue. En effet, le choix des produits affichés et la forme sous laquelle ils sont présentés relèvent de deux visions culturelles distinctes, simplement pour que le client se sente en terrain familier. Selon le webmestre :

Les deux sites sont vraiment très différents, les clients anglophones et francophones ayant des intérêts et des habitudes propres à chacun d'eux. Côté anglophone, la philosophie d'approche est nettement plus « américanisante ». C'est une stratégie de marketing entièrement axée vers la vente. Côté francophone, on cherche plutôt à informer le client et à seconder sa décision.

Il convient de souligner que les produits qui figurent sur les pages en anglais sont strictement affichés dans la langue de Shakespeare, contrairement à la version francophone, où livres et logiciels sont proposés dans les deux langues.

On tient rigoureusement compte des commentaires et des réactions de la clientèle quand on met le site à jour. Pour faciliter les recherches, on a, par exemple, reprogrammé le classement des produits en aménageant des sous-sections :

Les clients nous ont signifié qu'ils trouvaient un peu embêtant de se retrouver au beau milieu de jeux et de logiciels lorsqu'ils cherchent un livre. Nous avons donc décidé de créer quatre sous-sections correspondant aux spécialités de la maison : livres informatiques, livres de gestion, logiciels et jeux électroniques.

Sur le site, enfin, on trouve en grand nombre des photos d'employés. « Nous pensons, dit le webmestre, que ça personnalise les relations avec la clientèle. De fait, nous voulions que les gens puissent mettre un visage sur un nom. LivreTechno.com est plus qu'une mécanique électronique, c'est des gens en chair et en os qui sont là pour les clients. »

4.2.4. ÉDuTECH.COM

L'étude du prochain cas montre la souplesse d'adaptation dont a su faire preuve une entreprise spécialisée dans la distribution de matériel didactique d'avant-garde : il lui aura fallu en effet freiner ses élans novateurs parce que sa clientèle (l'école publique), traditionnellement conservatrice, refusait de suivre le rythme d'évolution du marché.

ÉduTech.com, qui compte à peine quatre ans d'existence, s'est donné pour mandat d'épauler les intervenants en éducation. On y est catégorique : l'entreprise ne vend que des « contenus éducatifs de première qualité, des contenus numériques et multimédias à haute valeur éducative ».

Le milieu ne fut pas long à réagir. L'entreprise ne fonctionnait que depuis quatre mois qu'elle bénéficia de l'appui financier de trois investisseurs québécois majeurs : le Fonds de solidarité FTQ, le Groupe Québec Tel inc. et le Fonds d'investissement de la culture et des communications.

Les clients d'ÉduTech.com sont les écoles québécoises. Cependant, les politiques et les grandes orientations relatives aux approvisionnements émanent du gouvernement – ce qui explique que les produits se font l'écho des programmes mis en place par le ministère de l'Éducation. Ainsi que le président de l'entreprise le mentionne :

Il nous arrive souvent d'élaborer des projets ensemble. Nous sommes très près du Ministère. Les fonctionnaires nous tiennent au courant des programmes à venir et nous les informons sur les produits que l'industrie est sur le point de lancer. Le prochain programme du Ministère comportera une section entière sur le logiciel, sur son intégration à l'enseignement et ça, c'est notre grain de sel. La plupart des éditeurs n'ont pas l'occasion d'expérimenter ainsi. Notre mission consiste donc à stimuler le milieu tout en soutenant les efforts du ministère de l'Éducation.

ÉduTech.com s'assure, par exemple, que le niveau du français reste acceptable et que le logiciel appelé à être commercialisé constituera une réelle valeur ajoutée, sur le plan pédagogique s'entend. « Si c'est fait au Québec, c'est un plus », reconnaît la webmestre du site. « Toutefois, même si le logiciel est un jeu, on doit considérer d'abord son côté éducatif. À partir du moment où il s'agit d'un produit numérique relatif au domaine de l'éducation, nous allons nous y intéresser. C'est un peu le rôle de missionnaire que nous nous sommes attribué. »

FIGURE 4.6

Fiche descriptive d'un cédérom sur le site ÉduTech.com

Encyclopaedia Universalis v.6



Support :

 Technologie :

Prix régulier : CAN
 \$199.95
 AJOUTEZ
AU PANIER

Encyclopaedia Universalis v.6

Description
Ce qu'ils en ont dit
Clientèle visée
Équipement requis



Description

Encyclopaedia Universalis v.6 est la plus grande encyclopédie française sur CD-ROM ou DVD-ROM.

Le contenu d'*Encyclopaedia Universalis 6.0* se concentre dans un seul DVD-ROM ou se répartit sur cinq CD-ROM conçus pour une utilisation facile.

La Base de données d'*Encyclopaedia Universalis v.6* comprend :

- 52 millions de mots;
- Près de 30 000 articles rédigés par plus de 4 000 auteurs;
- 350 000 liens entre les différents documents de l'Encyclopédie;
- 100 000 mots de la langue française et leurs définitions dans le Dictionnaire intégré;
- Près de 100 000 références bibliographiques;
- 70 arbres thématiques;
- 10 000 mots clés dans l'arborescence thématique de l'Index.

La Médiathèque d'*Encyclopaedia Universalis v. 6* contient :

- 18 000 documents en étroite relation avec les textes de l'Encyclopédie;
- 240 minutes d'animations 3D et vidéo plein écran (161 au total) dans la Vidéothèque;
- 120 minutes d'extraits musicaux (musique classique et moderne);
- 400 visites guidées (dont 40 animations commentées) dans le module Beaux-Arts;
- 16 000 photographies, dessins scientifiques et techniques;
- 440 cartes physiques, politiques et administratives de plus de 200 pays et régions dans l'Atlas géographique;
- 64 expériences interactives dans le module Sciences;
- 28 cartes animées de l'histoire mondiale dans l'Atlas historique.

Encyclopaedia Universalis v.6 offre un tout nouveau moteur de recherche, d'une puissance phénoménale, qui intègre des outils linguistiques performants en matière de morphologie, de sémantique et de synonymie destinés à faciliter l'accès aux entrées d'Index de l'Encyclopédie et à améliorer la précision et la justesse des réponses.

Encyclopaedia Universalis v.6 incorpore un outil de recherche sur Internet. Cette ouverture sur le monde, gérée par le serveur d'Universalis, permet de prolonger des recherches sur la "Toile" mais offre aussi des filtres d'interrogation pour réduire l'inévitable bruit généré par toute recherche sur

4.2.4.1. D'abord une vitrine

Sur le site d'ÉduTech.com, on a la possibilité de télécharger (en format PDF) une version à jour du catalogue. Le document obtenu n'est cependant qu'une portion des informations que l'on peut consulter sur le Web. La version électronique du catalogue disponible sur le site offre en effet beaucoup plus de détails que la version imprimable. Sur le Web, chaque produit comporte un hyperlien qui dirige l'internaute vers une fiche descriptive faisant état de la clientèle visée, de l'équipement nécessaire à son utilisation (dans le cas d'un logiciel), du prix, etc. L'utilisateur qui décide de se porter acquéreur d'un produit peut, s'il dispose d'une carte de crédit, procéder directement en ligne. On estime cependant qu'à peine un client sur cinq tentera l'expérience. Le webmestre ajoute :

80 % des commandes nous arrivent par fax ou par téléphone. Pour nous, ce site est une vitrine où les gens peuvent trouver l'information qu'ils cherchent. Nous n'aurions sûrement pas autant de visibilité en faisant de la publicité dans différents médias. Malheureusement, ce ne sont pas les commandes Internet qui défraient le salaire des employés travaillant à la mise à jour du site. Ça c'est sûr !

4.3. CONVERGENCES ET DIVERGENCES

Les produits du secteur culturel sont au nombre des *killer applications* qui, dans le monde du commerce électronique, connaissent actuellement un essor fulgurant. Plusieurs facteurs concordent à créer cette conjecture des plus heureuses. De nombreux internautes trouvent en effet avantageux de ne pas perdre un temps fou à courir les magasins. Plus les gens habitent loin des centres commerciaux, plus ils ont tendance à trouver le commerce électronique commode. Comme le faisait remarquer un cyberlibraire :

C'est merveilleux ! On peut magasiner, sans se déplacer, 24 heures sur 24 et 365 jours par année. Finies les files d'attente, les contraventions, la congestion du centre-ville. Quand le thermomètre indique moins 30 °C, quand il pleut, on n'a ni le goût ni le temps de sortir – ce qui ne veut pas dire qu'on ne peut pas commander ou recevoir des marchandises. Ces avantages sont tout de même significatifs, non ?

De toute évidence, le magasin virtuel augmente le rayonnement de l'entreprise, forcément limité sur le plan physique. Les gens qui vivent en région, par exemple, n'ont qu'un choix très restreint auprès des petits commerçants locaux, en musique notamment. Ils

voient cependant leurs choix décuplés dès qu'ils parcourent les magasins virtuels à grande surface. On peut présumer aussi que, lorsque les gens déménagent, lorsqu'ils s'éloignent physiquement des commerces avec lesquels ils faisaient traditionnellement affaires, ils sont naturellement portés à utiliser Internet pour préserver leur lien d'attache. Soulignons aussi qu'une portion branchée du grand public voit d'un œil favorable ce mode d'échange marchand qu'elle réclamait, au demeurant, bien avant qu'on ne le commercialise.

4.3.1. PRODUITS STANDARDS

Caractéristique inhérente aux objets commercialisés dans le marché culturel, les produits sont standardisés et ne varient pas, peu importe la façon dont on se les procure. Cette stabilité a pour effet de rassurer le consommateur qui est ainsi confiant d'acquérir électroniquement, en toute sécurité, des objets familiers. Le webmestre du site Disquaire.com faisait remarquer à cet égard :

Les clients achètent parce que le risque est faible pour ces produits-là. Peu importe où tu achètes, t'es sûr d'avoir la même chose. Que tu achètes le CD de Tragically Hip par Internet ou en magasin, c'est du pareil au même. Si t'achètes des livres en magasin ou sur le site, c'est aussi du pareil au même. Le prix est bas, le produit identique. Tu les trouves partout et il n'y a pas de danger que ça s'abîme. Les gens sont portés à acheter ça.

4.3.2. PLUS-VALUE MARKETING

Au-delà des sites de commerce électronique de première génération, qui se bornaient à présenter des catalogues de produits classés par thèmes ou par catégories culturelles, se profilent des manières de faire inédites, des stratégies marketing novatrices qui dynamisent les rapports marchands prenant forme sur le Web. Comme le fait le commis en magasin, on recourt sur la toile à la vente incitative (*up selling*) selon laquelle on propose au client une solution de rechange avantageuse par rapport au produit qui semble l'intéresser. Il s'agit en fait d'un article « comparable, mais de valeur supérieure qui donne ainsi à croire que le client maximise son achat ». On pratique également la vente croisée (*cross selling*) qui suggère des produits complémentaires aux marchandises que le client a déjà déposées dans son panier virtuel. Un cybercommerçant confirme d'ailleurs nos observations :

Lorsqu'un client achète l'un des CD de Smashing Pumpkins, on lui propose le t-shirt de Smashing Pumpkins et, le cas échéant, des billets pour le spectacle de Smashing Pumpkins. Il y a deux

manières de fidéliser l'internaute : d'abord en dressant son profil personnel et démographique et, ensuite, en relevant ses habitudes de vie et ses préférences. C'est en fonction des données recueillies que nous sommes en mesure de le pousser vers les produits susceptibles de l'intéresser. Bon, c'est comme ça que tu entres sur le site avec l'idée d'acheter un item spécifique et que tu en ressors avec un panier bien garni, mais finalement tu en avais besoin et tu as été conseillé.

Voilà un modèle de rabattage intelligent dont les sites de deuxième génération ont su tirer parti : à partir d'une connaissance du profil de l'internaute, on fait la promotion en ligne de produits qui ont une forte probabilité d'intéresser celui-ci.

Mais cette façon de personnaliser les relations suppose que le commerce électronique dispose d'outils d'analyse qui lui permettent d'interpréter et d'articuler les rapports marchands, des outils pour en apprendre le plus possible sur le client dont il suit pas à pas les allées et venues à l'intérieur d'un magasin virtuel. Le responsable d'un site nous confiait ainsi :

Il faut connaître le consommateur et être capable de faire des recoupements à travers ses habitudes d'achat et de navigation Internet si on veut renforcer et maximiser les liens qui nous unissent à lui. Quels sont les produits achetés par un même profil de clientèle ? La réponse se trouve dans les *patterns* qu'il est possible de dégager. Prenons l'exemple d'un amateur de jazz qui achète aussi, à l'occasion, des CD *pop rock*. Quand il visite la section jazz du site, nous en profitons pour attirer son attention sur des produits culturels *pop rock* parce que les statistiques ont justement établi un lien entre ses goûts et ceux du profil auquel il appartient.

Pour obtenir ces données révélatrices sur les inclinations de la clientèle, différentes stratégies de bonification seront mises en œuvre afin de convaincre les visiteurs d'adhérer au *membership* proposé par le site. L'enthousiasme généralisé des clients pour les concours fournit une excellente occasion d'inciter les clients à remplir leur fiche de membre.

Au moment de l'inauguration du site Disquaire.com, un concours « a connu un taux de participation incroyablement élevé » – on fit tirer un voyage à Cuba et deux automobiles. De plus, certaines fonctionnalités transactionnelles, exclusives aux membres en règle, permettent de tirer parti au maximum des interactions avec le site : on réservera, par exemple, le privilège d'expédier un colis à une tierce personne, ou encore on leur transmet régulièrement (par courriel) des offres promotionnelles et des invitations à assister à des événements spéciaux.

4.3.3. PLUS-VALUE INFORMATIONNELLE

L'une des caractéristiques du commerce électronique est de doter l'entreprise d'une existence virtuelle. Pour le client qui se retrouve dans un magasin traditionnel, il y a tout de même une grande différence entre un produit disponible en stock, qu'il peut *illico* toucher, examiner et acheter, et les marchandises virtuelles qu'un préposé devra commander pour lui à partir d'un catalogue consulté derrière le comptoir.

Pour l'internaute qui passe en revue la collection de livres et de disques proposés sur le site d'un cybercommerçant, la situation est différente : il est à l'ordinateur. Tout est virtuel. Disponibles dans l'immédiat ou à commander chez un fournisseur, les produits sont présentés de manière identique. Les entreprises profitent d'ailleurs de cette particularité pour élargir l'éventail des produits en y incluant tous ceux dont ils sont les diffuseurs attitrés, mais qu'ils ne maintiennent pas dans leur inventaire régulier. C'est le cas notamment du site Libraire.com, qui propose quatre fois plus de livres en ligne que sur les rayons de ses magasins.

Les internautes semblent s'être adaptés à cette réalité, puisqu'on remarque chez eux une nette tendance à commander des produits qu'ils savent ne pas pouvoir trouver en magasin. Le fait n'a d'ailleurs pas échappé à l'un des webmestres que nous avons interrogés : « Tous les responsables de sites Internet vous diront que ce n'est pas nécessairement les nouveautés qui se vendent le plus. Les gens commandent souvent les articles rares, des titres que l'on ne trouve pas en magasin. » Ajoutons que le catalogue électronique est un outil des plus souples pour effectuer les mises à jour fréquentes que commande le flot continu des nouveautés culturelles ; les catalogues imprimés coûtent cher (fabrication et distribution) et s'avèrent rapidement désuets.

Bien sûr, la mention « en stock » a une incidence directe sur le client qui y voit la possibilité d'avoir en main plus rapidement l'objet dont il désire se porter acquéreur. Certains n'hésiteront pas, par exemple, à se rendre au magasin pour se le procurer. Un cybercommerçant nous confiait d'ailleurs :

On voit maintenant beaucoup de personnes qui débarquent dans nos succursales brandissant une page Web imprimée en disant que c'est ce livre-là qu'ils veulent acheter : « Je l'ai vu sur votre site et je sais qu'il est disponible en succursale. Regardez, la quantité disponible est écrite ici. » Ils sont nombreux à effectuer des recherches sur les auteurs à partir du site, avant de

FIGURE 4.8

La fiche-produit indique la disponibilité en succursale

l'entreprise babillard institutions recherche combinée

recherche FLASH

Titre

GO

livres, musique, vidéos, dvd, vidéos, jeux, nouveautés, palmarès, livres musique films cd-roms jeunesse, carnets RB nos sections

Le Libraire

livres

[FICHE PRODUIT]

Titre
Goût du bonheur T.03: Florent LABERGE, MARIE

Auteur
LABERGE, MARIE

Collection
Littérature, Québec & Canada / LITTÉRATURE

Section / Sujet
QUEBÉCOISE

Éditeur
BOREAL

Parution
10/23/01

ISBN
276460131X

Description
Pages : 1762;
Disponible En Succursale

Statut
Voir Disponibilité

Succursale(s)
100032933 (556861)

Renaud-Bray
100032933 (556861)

Prix régulier
\$29.95

En savoir plus

☐ Résumé / verso

☐ Pas de critiques

☐ Pas de commentaires

☐ Donnez votre avis

Vous cherchez...

☐ Même auteur

☐ Même collection

☐ Même sujet

☐ Même éditeur

Autres suggestions...

Putain
ARCAN, NELLY
\$24.95

Gabrielle
LABERGE MARIE
\$29.95

Adélaïde
LABERGE MARIE
\$29.95

Ajouter au panier

Liste de souhaits

Bois en papier

Extrait vidéo

Devise étrangère

Demo

venir en succursale. Avant Internet, il leur fallait faire plusieurs succursales avant de trouver un auteur en particulier, mais avec les recherches que rendent possibles les moteurs sur le site, ils ont accès à tous les stocks de toutes nos succursales.

La quête d'informations sur le Web est en effet grandement facilitée grâce aux moteurs de recherche performants conçus expressément dans le but de répondre aux besoins spécifiques des usagers – et de pallier, le cas échéant, leurs défaillances orthographiques.

Le moteur de recherche du site Libraire.com sait reconnaître la plupart des erreurs et proposer des choix alternatifs à l'utilisateur. « Si vous recherchez des livres sur le russe Tchaïkovski et ne savez pas comment écrire correctement ce nom, le moteur de recherche suggère une liste de syntagmes ressemblants parmi lesquels figurera forcément le bon. »

4.3.4. PLUS-VALUE ORGANISATIONNELLE

Nous l'avons souligné, le commerçant qui s'est doté d'une vitrine sur le réseau Internet peut s'attendre à une plus importante affluence de clients en succursale. En plus des bénéfices financiers qu'il peut escompter d'un tel développement, le commerce électronique entraîne également une augmentation de la productivité dans le magasin traditionnel. En fait, la valeur ajoutée informationnelle de son site produit en retour une valeur ajoutée organisationnelle. Concrètement, c'est le site qui informe les clients et fait la promotion des produits. L'entreprise augmente son chiffre d'affaires tout en réduisant ses besoins en personnel. Certaines études réalisées par des firmes spécialisées en commerce électronique ont estimé que les entreprises pouvaient anticiper une réduction allant jusqu'à 75 % de la masse salariale affectée au service à la clientèle en magasin – des économies qu'elles peuvent investir dans le développement du site !

Un concepteur de site Web interviewé abonde d'ailleurs en ce sens :

Bien des gens naviguent sur le site d'un commerçant sans acheter quoi que ce soit. Ça leur permet de localiser le produit qu'ils désirent et, lorsqu'ils débarquent en magasin, ils ne perdent pas une heure à le chercher. Ils mettent la main dessus et s'en retournent en moins de 15 minutes. Dans le fond, ils viennent au magasin et ça confirme simplement qu'ils ont déjà examiné le site. Ça prouve qu'ils ont déjà écouté en ligne des extraits du CD (ou qu'ils ont déjà lu la critique du livre recherché). Le Web, ça n'aide pas seulement à vendre, ça permet aussi

de diminuer le nombre d'interventions du service à la clientèle – et le nombre de questions formulées en magasin. *Le processus de vente s'en trouve considérablement assoupli.*

Au niveau du B2B, le commerçant de produits culturels a, comme dans les secteurs déjà analysés, tout avantage à convaincre ses partenaires de se connecter en réseau et d'adapter leurs procédés d'affaires aux nouvelles normes du commerce électronique. Le libraire qui a pour mandat de fournir en nouveautés les bibliothèques institutionnelles gagnera à automatiser le processus des commandes en ayant recours, par exemple, à des formulaires électroniques. L'automatisation permettra au commerçant de renouveler, à peu de frais, son catalogue électronique en même temps que celui de ses clients. Le cas échéant, les formulaires peuvent être adaptés aux besoins particuliers de chaque usager et devenir de ce fait des bons de commande virtuels interactifs : clients et fournisseurs, en fonction de leurs responsabilités, sont libres d'en modifier successivement le contenu. Chacun reste informé en permanence de l'évolution de la commande, puisqu'elle émerge d'une source unique. Ainsi que le faisait remarquer le responsable du site Libraire.com : « Maintenant les clients peuvent voir directement en ligne l'état des commandes. Lorsqu'une université commande 200 livres, elle peut aller voir directement sur le site Web les livres sur le point d'être livrés et ceux qui sont en attente chez les éditeurs. »

4.4. RÉSISTANCES

4.4.1 ENTRAVES EN AMONT

Le marché des produits culturels est actuellement l'un des secteurs les plus prometteurs pour le développement du commerce électronique. Pour les seuls États-Unis, on estime que les ventes reliées aux divers modes de commercialisation de la musique sur Internet atteindront les 6,2 milliards de dollars d'ici cinq ans⁸. Les optimistes disent que ces pronostics doivent être revus à la hausse, quoique, pour l'instant, l'industrie hésite à adopter (encore !) un nouveau support numérique compatible avec les normes des réseaux internationaux. Sur le plan financier, les enjeux sont de taille : le piratage informatique a fait des ravages dans la rémunération des auteurs-compositeurs. Les acteurs doivent en outre s'entendre sur l'utilisation de normes standardisées pour le cryptage des œuvres numérisées afin de rendre impraticable

8. Selon la firme Jupiter Media Metrix (voir *La Presse*, 24 juillet 2001, p. B7).

toute forme de reproduction (non contrôlée). Il faut enfin que l'industrie définisse une grille tarifaire en fonction des différents modes d'acquisition (achats à la pièce, abonnements, souscriptions, etc.).

On observe donc diverses résistances au changement chez les acteurs du secteur culturel. On peut prévoir que, tant qu'un dispositif sécuritaire n'aura pas été jugé satisfaisant, le support physique restera une question incontournable en ce qui a trait aux droits de propriété.

4.4.2. SACRIFICE INFORMATIONNEL

Internet s'est développé dans la culture universitaire. Il s'agissait, à l'époque, d'un phénomène d'innovation collective qui émanait de contributions librement consenties du secteur non marchand de la recherche universitaire. Dès le départ, on postula que, sur Internet, l'information était un bien commun, c'est-à-dire la propriété de tous.

Les commerçants, qui s'intéressèrent bientôt au réseau des réseaux, acceptèrent de jouer le jeu de la libre circulation des informations. Saisissant l'opportunité qui se présentait de diffuser des contenus promotionnels, ils offrirent aux internautes des accès à leurs bases de données de produits qui prirent la forme de catalogues faciles à consulter. Signalons, cependant, qu'Internet mis à part il est plutôt rare que les entreprises fournissent gratuitement de l'information. En fait, c'est plutôt le contraire.

Dans la chaîne de valorisation des produits culturels, tout renseignement relatif à un produit destiné à être mis en marché sous peu fait d'abord l'objet d'une commercialisation auprès de diffuseurs libraires. Un spécialiste du milieu précise :

Des ententes nous interdisent d'afficher ce genre d'informations sur le marché local des livres durant la période précédant leur publication officielle. Ces « banques de titres » comportent de mini-résumés (il faut bien vendre!), mais on nous interdit de les diffuser auprès du grand public. Les résumés qui figurent actuellement sur notre site sont de notre cru. Ils n'ont rien à voir avec les « banques de titres » venus de France.

Pour ce commerçant, ces informations ont une grande valeur publicitaire. Pas besoin de financer la production de scénarios : le catalogue parle de lui-même. Tout est là. Ne reste plus qu'à le mettre en ligne. « Je ne fais pas dans la vente de notices bibliographiques, je suis dans les livres », explique le responsable du site Libraire.com. « Si, en plus, lire ma notice peut aider le client, alors qu'il la lise ! Moi, je veux juste qu'il achète mes livres. »

FIGURE 4.9

Résumé de livre sur le site Le Libraire.com

Le Libraire

[RÉSUMÉ / VERSO]

« Harry Potter à l'école des sorciers »

Harry Potter est un garçon ordinaire. Mais le jour de ses onze ans, son existence bascule: un géant vient le chercher pour l'emmener dans une école de sorciers. Quel mystère entoure donc sa naissance et qui est l'effroyable V..., le mage dont personne n'ose prononcer le nom ? Voler sur des balais, jeter des sorts, combattre les Trolls: Harry Potter se révèle un sorcier vraiment doué. Quand il décide avec ses amis d'explorer les moindres recoins de son école, il va se trouver entraîné dans d'extraordinaires aventures.

FOLIO JUNIOR



"HARRY ATTENDAIT
LES LEÇONS DE VOL
AVEC IMPATIENCE."

Le jour de ses onze ans, **Harry Potter**, un orphelin élevé par un oncle et une tante qui le détestent, voit son existence bouleversée. Un **géant** vient le chercher pour l'emmener à Poudlard, la célèbre **école** de sorcellerie où une place l'attend depuis toujours. Voler sur des balais, jeter

des sorts, combattre les Trolls: Harry Potter se révèle un **sorcier** vraiment doué. Mais quel **mystère** entoure sa naissance et qui est l'effroyable V..., le **mage** dont personne n'ose prononcer le nom ?



LE GÉANT HAGRID,
GARDIEN DES CLEFS

Harry Potter à l'école des sorciers a obtenu le prix Sorcières du roman 1999 et le prix Tam-Tam du livre de jeunesse 1999, catégorie Je Bouquine.

«J. K. Rowling a la plume allègre et malicieuse. Son goût de la fantaisie est communicatif. Son sens du suspense vous laisse haletant.» (Le Monde)

«Le jeune Potter est bien parti pour devenir une star de la littérature enfantine.» (Télérama)

1. HARRY POTTER À L'ÉCOLE DES SORCIERS
2. HARRY POTTER ET LA CHAMBRE DES SECRETS
3. HARRY POTTER ET LE PRISONNIER D'AZKABAN

4.4.3. NÉCESSAIRE STANDARDISATION

Le marchand qui tente l'aventure du commerce électronique joue à cet égard le rôle d'un catalyseur dans son milieu d'affaires. Autant au niveau des fournisseurs qu'avec ses clientèles grand public et d'affaires en amont et en aval, il tente de transformer ses procédés d'affaires pour les intégrer à son projet de commerce électronique en développement. C'est donc sur ses épaules que repose la responsabilité de définir les nouveaux standards qui normaliseront ce secteur d'activité dans le marché électronique. La base de données qui alimente le catalogue en ligne, par exemple, devient un centre de convergence pour tous les nouveaux produits culturels qui apparaissent sur le marché. Elle doit donc refléter une certaine cohérence pour que les usagers s'y retrouvent.

Dans le cas du site Libraire.com, ce n'est pas moins de 2 200 nouveaux livres, édités un peu partout dans le monde, que le commerçant doit mensuellement ajouter à sa base de données. C'est de fait l'unique moyen dont il dispose pour les offrir à sa clientèle branchée. Chaque fiche du catalogue fait état des données qui identifient le produit (notice bibliographique, image numérisée de la page couverture, numéro ISBN, cote Dewey, etc.) La principale difficulté de la saisie du catalogue consiste à réunir sous un même format des contenus plutôt disparates – chaque éditeur diffusant ces informations selon les normes communicationnelles qui lui appartiennent en propre.

La tâche du commerçant serait sans nul doute simplifiée si, par exemple, les fournisseurs adoptaient des standards communs pour diffuser l'information relative à leurs produits. Mais il y a loin de la coupe aux lèvres !

Il semble en effet que la plupart hésitent à franchir ce pas. « Ça pourrait être tellement plus simple, s'exclame un webmestre, si les éditeurs collaboraient en nous communiquant des images numérisées de leurs nouveautés, plutôt que de nous demander d'aller les chercher nous-mêmes sur leurs sites. »

Plusieurs autres considérations font encore obstacle à l'essor du commerce électronique dans le secteur culturel.

Premièrement, les bases de données des cybercommerçants ne sont pas nécessairement programmées selon les mêmes normes – ce qui force les fournisseurs à s'adapter à divers modes de fonctionnement. Deuxièmement, il arrive fréquemment que des éditeurs (universitaires, par exemple) aient recours à de la sous-traitance pour tout

ce qui touche aux communications électroniques. « Notre site est hébergé ailleurs qu'à l'université » révèle l'un d'eux. « Les mises à jour sont effectuées par un tiers qui touche un forfait mensuel pour ce service. » Étant donné leur faible marge de profit, plusieurs petits fournisseurs universitaires se font tirer l'oreille dès qu'il est question de supplément.

Par ailleurs, le travail de synthèse devant soutenir la commercialisation des produits culturels en ligne soulève une vague de résistance de la part du personnel des bibliothèques publiques. Dans le circuit traditionnel de la distribution des nouveautés, les commandes arrivent au début de chaque mois et ce sont des employés qui assurent, à la pièce, la saisie des données de chacun des livres. La solution électronique du B2B, concoctée par le libraire pour respecter les normes du format MARC⁹, constitue donc un mode d'automatisation avantageux pour l'institution, mais elle crée, par ricochet, un irritant pour le personnel qui craint que l'on ne diminue les charges de travail, voire que l'on supprime des postes.

4.4.4. INCULTURE INFORMATIQUE DU MILIEU DE L'ÉDUCATION

On l'a constaté à maintes reprises, la mise à disposition d'une nouvelle technologie performante et éprouvée ne garantit en rien le succès de sa diffusion auprès d'un marché d'utilisateurs ciblés. L'appropriation de l'innovation reste à effectuer à deux niveaux cruciaux. D'abord, l'équipement technologique existant chez l'utilisateur doit pouvoir être raccordé au nouveau réseau. Ensuite, les individus doivent se prêter à l'apprentissage que nécessite la maîtrise de l'innovation. Le personnel des petites bibliothèques (qui constituent tout de même un maillon important de la chaîne de consommation des produits culturels) est rarement prêt à une telle transition. Un libraire l'admet sans ambage :

Nous avons été forcés de faire de la formation. Il y avait des gens qui n'avaient jamais touché à une souris d'ordinateur de leur vie. Pour eux, l'ordinateur n'avait rien d'un ami. On essaie alors de ne pas bousculer les apprentissages, mais ça bouleverse tout de même les habitudes des gens.

Le secteur de l'éducation, au niveau des écoles primaires et secondaires, fait figure de parent pauvre à l'égard des compétences technologiques requises par le commerce électronique. Seulement au regard des équipements, les écoles souffrent d'un sous-financement

9. Pour *Machine-Readable Cataloging*, une norme standard informatique pour le classement d'œuvres littéraires.

chronique qui les force à composer avec des appareils désuets ou mal entretenus. Les enseignants, dans l'ensemble, ne sont pas férus de nouvelles technologies; en fait, ils sont plutôt réticents à modifier leurs habitudes pédagogiques. Une analyste faisait remarquer :

Il y a peut-être 20% des profs qui sont sensibles au potentiel technologique d'Internet et de l'ordinateur. Quatre-vingts pour cent d'entre eux ne veulent rien savoir. Ils aimeraient qu'on leur dise : « Il faut acheter tel ou tel cédérom sur tel ou tel site Internet. » Et lorsqu'ils se branchent, ils voudraient n'avoir qu'à cliquer sur un bouton pour que toutes les opérations s'effectuent comme par magie. Point à la ligne !

Cette forte résistance du milieu parvient à paralyser, dans une large mesure, l'essor du commerce électronique dans les écoles. À quoi donc peut bien servir une campagne de publicité par courrier électronique si les gens ne vont jamais sur Internet, ne serait-ce que pour y prendre leurs messages ?

Par ailleurs, certains cybercommerçants considèrent que les processus traditionnels sont plus dignes de confiance que les échanges électroniques. « Même moi, reconnaît une webmestre, je reçois une commande par courriel et mon premier réflexe est de me demander si l'école est au courant. Je n'en ai aucune preuve. Mais si, par contre, la commande arrive par fax et arbore l'en-tête de l'école ou de la commission scolaire, je sais que ça a été fait de façon très officielle. »

4.5. EN RÉSUMÉ

Au Québec, l'évolution du commerce électronique dans le secteur des produits culturels se distingue à plusieurs égards des développements que nous avons observés dans le marché des services financiers et du voyage.

Revenons d'abord sur la question de l'opportunité d'une filiation entre le virtuel et le réel, entre le site Web et le magasin.

Le « brique et mortier » (*brick and mortar*), comme on dit, si caractéristique d'une entreprise traditionnelle, ne saurait être dissocié des problèmes de logistique que soulève le commerce électronique : manipulation des produits commercialisés (réception, saisie pour l'inventaire, expédition), paramétrage de bases de données et développement d'interfaces interactives, catalogues électroniques, lieux virtuels de magasinage où « circulent » les clients. Il faut enfin prendre en compte la précarité (la taille réduite) du marché des produits culturels francophones noyés dans l'océan anglophone nord-américain.

4.5.1. ANCRAGE DU « BRIQUE ET MORTIER »

Selon les commerçants, la confiance du consommateur envers la réputation de leur magasin traditionnel explique la motivation des internautes à commander des disques et des livres sur leur site Web. Toutefois, ce genre d'argument ne tient pas compte de l'extrême concurrence qui sévit dans ce secteur d'activité : la rivalité pour s'arracher la clientèle est beaucoup plus grande, voire féroce sur le marché traditionnel qu'elle ne l'est actuellement dans l'univers des échanges électroniques.

On ne le répètera jamais assez : les produits culturels ne varient pas en fonction de leur source d'approvisionnement, ce sont des produits standards commercialisés à des prix relativement peu élevés.

Les magasins traditionnels se distinguent entre autres choses par l'ambiance dans laquelle ils plongent les visiteurs qui vont chez eux. L'accessibilité géographique est aussi un facteur important du taux d'achalandage. Sur Internet, ces distinctions disparaissent : tous les sites sont au bout des doigts, il suffit de taper la bonne adresse URL sur un clavier d'ordinateur.

L'ambiance d'un site Web est entièrement tributaire de ses composantes électroniques : images, textes et sons sont en effet à la portée de tous. Et le webmestre de Libraire.com d'ajouter :

N'importe qui, dans son sous-sol, peut développer un site cent fois plus beau que le nôtre et même l'équiper d'une base de données tout aussi performante. Ce qui motive le consommateur internaute, ce n'est pas tant le prestige de la marque d'un distributeur que les prix affichés et les modalités relatives à la mise en disponibilité des marchandises.

L'inventaire des produits en stock exerce donc une importance non négligeable sur le marché des produits culturels en ligne, car il est la promesse faite au client qu'il peut entrer en possession de l'objet de son désir. Il faut certainement établir ici un lien d'affinité qui rattache le commerce électronique au « brique et mortier » des magasins où sont stockés les inventaires. C'est naturellement autour de la synergie entre les deux plates-formes commerciales, réelle et virtuelle, que s'articulent les stratégies marketing des cybercommerçants.

Pour renforcer ce lien, le développeur du site Libraire.com envisage même la possibilité de plonger ses clients internautes dans l'expérience concrète de ses magasins traditionnels : « Nous allons mettre des *webcams* dans les magasins et, sur Internet, les gens verront

FIGURE 4.10

Le moteur de recherche facilite le repérage des produits dans le catalogue électronique

ACCUEIL
MAGASINS
ACCÈS CLIENT
PROFIL
PANIER
COMPTE
AIDE
ENGLISH

Le Disquaire

MUSIQUE
LIVRES
MP3
DVD/VHS

RECHERCHE AVANCÉE
CHERCHER:
Tous les genres
LANCER

Résultat de recherche

Voici les produits numéros 1 à 6 (sur 6), relatifs à votre recherche.

Mots recherchés: 'Desjardins, Richard'

Trier par: Meilleurs vendeurs, Titre, Artiste, Année de parution, Prix

RETOUR

NOM DU PRODUIT	ARTISTE	PRIX	AJOUTER AU PANIER
<u>Boom Boom</u> Étiquette : Foukinik	<u>Desjardins, Richard</u>	20,99 \$	ajouter au panier
<u>Au Club Soda</u> Étiquette : Fukinic	<u>Desjardins, Richard</u>	19,99 \$	ajouter au panier
<u>Les derniers humains</u> Étiquette : Fukinic	<u>Desjardins, Richard</u>	19,99 \$	ajouter au panier
<u>Tu m'aimes-tu?</u> Étiquette : Fukinic	<u>Desjardins, Richard</u>	19,99 \$	ajouter au panier
<u>Live</u> <u>Abbittibbi</u> Étiquette : Foukinik	<u>Desjardins, Richard</u>	20,99 \$	ajouter au panier
<u>Chaque était la nuit</u> Étiquette : Fukinic	<u>Desjardins, Richard</u> <u>Abbittibbi</u>	19,99 \$	ajouter au panier

[Termes et conditions](#)
[Sécurité et confidentialité](#)
[Protection des droits](#)
 Haut de page

que le dimanche après-midi c'est l'enfer aux caisses de notre magasin rue Des Sapins, de même que c'est bondé de monde à notre succursale rue Des Piliers. »

De toute évidence, tout est mis en œuvre pour tirer parti au maximum des synergies possibles. Cela, afin que le commerce électronique apporte de l'eau au moulin des magasins qui ont pignon sur rue, qu'il en augmente l'affluence, en élargisse le rayonnement d'affaires et attire les internautes, sédentaires invétérés, qui ne se déplacent que virtuellement.

4.5.2. PARTAGE DES RESSOURCES

Faire du commerce électronique dans le secteur des produits culturels sur Internet nécessite plus qu'un site Web opérationnel où sont exposées des marchandises. Il faut livrer les commandes dans les plus brefs délais, sinon les clients iront ailleurs, là où le service sera meilleur. Cette logistique n'existe pas ? Il faut la créer en tenant compte des particularités du commerce électronique et en s'adaptant au rythme même du projet. En règle générale, les cybercommerçants adoptent sensiblement la même démarche, remarque un développeur de site :

Tout le monde fait un peu la même chose. On met le *front end* en ligne – c'est l'essentiel. Et on attend les résultats. Quand l'achalandage le justifie, on met en place le *back office*, et après, le *back end*, pour gérer le *picking* et l'expédition ou, si l'on veut, pour tenir l'inventaire à jour.

La transition donne lieu à un métissage de procédés qui tendent à l'automatisation. En cours de développement, le commerçant n'a pas le choix, il doit pallier rapidement les ratés du système de gestion des commandes, c'est-à-dire compenser par une série d'opérations manuelles, même si cela doit nuire à court terme à sa rentabilité. « Si tu te plantes avec le service, ton site Web est fichu et l'image de marque de ton entreprise en prend pour son rhume. Ça, c'est garanti ! »

4.5.3. ENTREPÔT OU ÉTAL ?

ÉduTech.com mis à part – il relève davantage du B2B que du B2C – les sites en développement que nous avons examinés se sont structurés autour de l'inventaire du magasin. Dans le secteur des biens culturels, le commerce électronique s'approvisionne à même les rayons des boutiques, comme les clients réguliers qui y font leurs

emplettes. La différence est que, sur Internet, ce sont les employés qui parcourent le magasin pour le prélèvement du stock (*picking*). Dans le processus d'acquisition de biens culturels, l'internaute occupe ici le même maillon de la chaîne que l'homme de la rue. La différence ? C'est le commis qui se charge du travail manuel.

L'employé qui, en magasin, va d'un rayon à l'autre et encombre les allées avec son panier à provisions, dérange toujours un peu les clients. Ajoutons que les produits sont classés sur les rayons en fonction de leur présentation, de leur étalage. Chacun a accès aux marchandises ; il peut les manipuler, les apporter avec soi, les déposer ailleurs, sur d'autres tablettes, sans trop se soucier du classement original. Un commis vous dira que tout produit égaré n'est plus disponible même si la base de données, qui gère l'inventaire, dit qu'il est en stock. Le fait que les clients viennent fureter dans les stocks en magasin brouille les cartes et, partant, retarde le développement de fonctionnalités, comme la mise à jour des inventaires en temps réel et la confirmation, sur-le-champ, de la disponibilité d'un article.

Par ailleurs, il est plus facile de gérer l'opération du prélèvement en entrepôt. Le commis ne dérange plus le public et ne perd pas de temps à répondre aux questions des clients. Les articles les plus susceptibles d'être manipulés sont classés en vue d'une automatisation maximale du processus du traitement des commandes. L'argument fait poids.

Il est indéniable que l'avenir du commerce électronique est appelé à dépasser la simple gestion des commandes distribuées à partir d'un entrepôt – ne serait-ce que pour les produits de grande consommation.

Pour ce qui est des magasins traditionnels, délestés des plus grosses manipulations, ils pourront toujours, bien sûr, continuer à utiliser Internet pour écouler les produits rares moins souvent réclamés.

C H A P I T R E

LE BRICOLAGE

5

5.1. LE *DO-IT-YOURSELF* À L'ÈRE DES ZÉRO-SURFACES

Du haut de leur ziggourat, les futurologues prédisent depuis plusieurs décennies déjà l'avènement d'une civilisation des loisirs qu'ils ont dépeinte comme une ère d'oisiveté généralisée. À l'évidence, l'altitude de leur perchoir ne leur aura pas permis d'anticiper la mobilisation massive de la société qui s'effectuait au ras du sol autour d'activités de loisir plutôt associées à l'effort physique qu'au farniente.

Après une semaine de labeur de plus en plus écourtée, il semble que pour se divertir l'*homo activus* n'ait rien trouvé de mieux à faire... que de se mettre au travail ! Toutefois, c'est pour son propre compte qu'il le fait. Il se livre à des activités physiques pour combattre le stress ou faire disparaître ses kilos en trop, il pioche son jardin pour en tirer les fruits et les herbes qu'il consomme, il retape son environnement en prenant congé de l'ouvrier professionnel et de ses notes toujours plus salées. Ici, c'est la vocation utilitaire des loisirs qui prime sur les considérations purement ludiques.

Plusieurs facteurs ont contribué à ce glissement collectif vers le divertissement utilitaire. D'abord, la commercialisation à bas tarif de nouveaux produits de consommation pour les adeptes du bricolage a engendré un engouement pour le « faites-le vous-même » parmi toutes les couches de la société. Dans un univers de produits innovants et toujours plus performants, la valorisation de la bulle domestique ne pouvait que prendre son essor. Certains percevront dans cette tendance une douce revanche face à la parcellisation du travail, puisque chacun peut entrer à son gré dans la peau des divers spécialistes que requièrent habituellement ses travaux de rénovation.

Par ailleurs, le secteur commercial de la quincaillerie évoluait vers le type de restructuration que nous avons pu observer dans le domaine des produits culturels. L'arrivée des grandes surfaces avec leurs prix alléchants pour les consommateurs forçait les marchands à se regrouper pour rester compétitifs. La filiation à une bannière commerciale nationale constituait dès lors l'unique planche de salut pour les petits quincailliers régionaux menacés de disparition. À l'échelle du pays, la formation de trois grandes chaînes de magasins plongeait le secteur d'activité dans une lutte de titans.

L'avènement des grandes surfaces transforme le rapport marchand entre l'offre et la demande. Le nouveau modèle de magasin affranchit le consommateur de l'emprise des vendeurs en le rapprochant physiquement des produits qu'il peut désormais manipuler et

examiner à volonté en circulant entre les rangées. De plus, les clients se sentent de moins en moins dépendants de leur commerçant local, surtout que les produits sont plus variés et moins chers chez le concurrent. Désireux de réaliser leurs moindres fantasmes de créativité, les néobricoleurs commandent une variété de produits sans cesse renouvelée. Peut-être devrait-on imputer à cet anonymat retrouvé l'étrange séduction qu'exerce sur le roi consommateur la possibilité de s'immerger dans le labyrinthe des magasins-entrepôts.

Aujourd'hui, lorsqu'on considère la part de temps libre que les citadins et les banlieusards consacrent aux activités de bricolage et de jardinage, on ne peut plus mettre ce phénomène au rang de simple passe-temps. Il faudrait plutôt voir dans cette tendance l'apparition d'un nouveau mode de vie en société, un trait caractéristique de l'époque actuelle.

Toutefois, la prise en charge, par le consommateur, de travaux traditionnellement exécutés par des professionnels ne pouvait s'effectuer sans modifier en même temps les marchandises nécessaires, ainsi que leur mode de commercialisation. Les fabricants se sont donc efforcés d'adapter leurs produits pour pallier le manque de compétence et d'équipement de leurs nouveaux clients. Les marchands, pour leur part, devaient s'occuper du transfert des connaissances nécessaires à la commercialisation de ces produits auprès d'une clientèle néophyte. Aucun support médiatique n'a été épargné dans cet effort pour transmettre de l'information sur le sujet du bricolage ou du jardinage : la publicité dans les journaux, les magazines spécialisés, les brochures, les présentoirs en magasin, les diaporamas et les vidéos « infopubs ». Même les médias ont été mis à contribution par la transmission des émissions de radio et de télé consacrées à des spécialistes, invités à prodiguer des conseils et à répondre aux questions des auditeurs. En clair, cette avalanche de contenus portant sur l'univers du loisir utilitaire visait autant à instruire le grand public qu'à atténuer les craintes légitimes qui se manifestaient devant les multiples apprentissages nécessaires.

L'impact de la technologie Internet a été ressenti différemment dans les divers secteurs d'activité. Dans le cas particulier de la quincaillerie, l'innovation ne peut trouver de moment plus propice. Le virage grand public du secteur non seulement entraîne une forte croissance des ventes, mais produit en même temps une demande pour un éventail élargi de marchandises diverses et pour des informations

détaillées et facilement accessibles. Or, la valeur ajoutée informationnelle caractéristique de cette nouvelle technologie répond précisément à l'attente des consommateurs.

Le développement du commerce électronique dans ce secteur d'activité vise également des applications transactionnelles. Toutefois, les problèmes de logistique que nous avons relevés dans le commerce des produits culturels y sont encore plus complexes parce que la nature des marchandises en circulation est infiniment plus variée, ne serait-ce que dans leur taille et leur poids. Plus question ici d'envisager une quelconque numérisation de la marchandise. Les madriers 2" × 4", les raquettes de tennis ou les arbustes ne se transmettent pas par la fibre optique ! La transaction implique donc nécessairement un déplacement physique des marchandises qui ne peuvent plus être prises en charge par la poste ordinaire. Cette contrainte nécessite toute une logistique d'entreposage et de coordination avec l'industrie du camionnage.

5.2. LES PROJETS

Si les projets Internet dans ce secteur d'activité donnent lieu à de multiples stratégies d'affaires, on peut tout de même regrouper selon deux catégories les acteurs qui les mettent en œuvre. On distingue d'abord les grands centres qui sont des sosies du magasin général traditionnel. Dépositaires universels, ces commerces offrent le plus large éventail possible de marchandises pour répondre à tous les besoins de leur clientèle. Habituellement, ces magasins sont subdivisés en départements correspondant à diverses sphères d'intérêt. On y retrouve, par métier ou par gamme d'activité, des allées consacrées aux travaux d'électricité, de plomberie, de maçonnerie, etc. La plupart ont également aménagé des départements saisonniers pour satisfaire, par exemple, les adeptes de jardinage ou les amateurs de sports d'hiver.

En second lieu, il y a la catégorie des marchands qui sont spécialisés dans une gamme de produits particuliers. Ces derniers tentent de s'imposer comme « la référence » dans le créneau qu'ils représentent, notamment en conservant en inventaire des produits rares et des exclusivités. Nous examinerons dans ce chapitre quatre projets qui reflètent la diversité de ces cas de figure.

Dans le secteur de la quincaillerie générale, nous avons sélectionné deux modèles distincts d'entreprises qui ont amorcé leur *cyberexpansion* à peu près au même moment. Le premier projet¹ émane d'un méga regroupement de magasins dont la taille peut varier de l'entrepôt éléphantique jusqu'au plus minuscule bazar rural. Quant au deuxième, il s'agit d'une association de marchands quincailliers qui, tout en étant absents des grandes agglomérations urbaines, ont pour particularité de desservir les clientèles établies dans les zones périphériques. Par la suite, nous considérerons les développements Internet de deux autres commerces qui sont spécialisés, l'un dans les produits d'horticulture et l'autre dans le matériel sportif.

5.2.1. LE BRICOLEUR.COM

La chaîne de magasins Le Bricoleur forme un amalgame des divers types de commerces qu'on trouve actuellement dans le secteur de la quincaillerie. En termes de superficie, les magasins membres du réseau peuvent être regroupés selon trois dimensions : les grandes surfaces dont la superficie varie entre 100 000 et 120 000 pieds carrés (12 magasins-entrepôts répartis dans les plus grandes villes du Québec), les surfaces moyennes, entre 30 000 et 70 000 pieds carrés (12 magasins établis dans les principaux centres régionaux) et, enfin, près de 500 détaillants répartis dans la province et qui exploitent des établissements dotés de petites surfaces, entre 5 000 et 25 000 pieds carrés. Quant au site Internet, Le Bricoleur.com, on y fait référence en termes de « zéro-surface ». Soulignons d'entrée de jeu que ce clin d'œil à l'entité virtuelle du commerce électronique n'a aucun rapport avec la quantité de produits disponibles sur le site. En fait, s'il faut comparer avec l'inventaire des magasins traditionnels de la chaîne, l'envergure de l'offre Web se rapproche de ce qu'on retrouve dans ses magasins-entrepôts.

Pour la webmestre du site Le Bricoleur.com, cette diversité commerciale au sein du regroupement correspond à l'ensemble des besoins des consommateurs :

Si le client désire une sélection étendue de produits, il y a les magasins-entrepôts. Par contre, s'il est pressé, il ira à l'Express, qui est un dépanneur tout près de chez lui. Nous proposons

1. Ce cas particulier est au cœur de la tendance lourde qu'on retrouve actuellement sur le marché, le passage entre les grandes surfaces et le commerce électronique. C'est pourquoi nous l'avons privilégié dans l'analyse de ce secteur d'activité. Les autres projets donnent du relief à cette évolution générale, chacun selon ses caractéristiques propres.

au consommateur le format de magasin qui répond à son besoin du moment. Ainsi, le dimanche après-midi, il se peut qu'il aille passer deux heures à l'entrepôt Le Bricoleur parce qu'il rénove sa salle de bain et qu'il souhaite voir tout ce qui est disponible. Mais lorsqu'il aura besoin d'un tube de silicone, il choisira l'Express qui est plus près de chez lui. Finalement, il voudra peut-être acquérir des accessoires de salle de bain, sans avoir à se déplacer. Alors, il pourra les commander sur le site Internet.

5.2.1.1. La menace Internet : la nécessité fait loi !

Le projet d'implanter un site de commerce électronique destiné à la clientèle grand public n'a pas manqué de soulever une certaine inquiétude parmi les marchands membres du regroupement. Plusieurs ont perçu ce développement comme l'irruption d'un concurrent direct dans leur propre marché domestique. Nous verrons que ce sentiment de vulnérabilité face à l'envahisseur venu du cyberspace a été amplifié par la stratégie retenue par les promoteurs pour amorcer le projet ; en fait, pour des raisons purement logistiques, la première phase d'expérimentation s'est élaborée en court-circuitant complètement les marchands locaux.

Deux arguments suffiront à abattre la réticence des commerçants et à les convaincre de la nécessité d'un tel développement. D'abord, les pronostics des experts les mettent en garde contre une hémorragie prévisible de leur clientèle actuelle vers le commerce électronique. Les progrès indéniables d'Internet dans les autres secteurs d'activité sont là pour leur signifier une percée imminente de l'innovation dans leur propre milieu d'affaires. Ainsi, note un consultant du groupe Le Bricoleur : « Dans les catégories de produits quincaillerie, rénovation, horticulture, on estime qu'entre 5 % et 12 % du marché va migrer vers l'électronique. Alors nous avons le choix de perdre cette part de marché ou d'y être et même d'en profiter pour accaparer de nouvelles parts du marché. Le commerçant dépourvu d'un site Web aura alors un sérieux problème. »

Par ailleurs, la concurrence de la quincaillerie virtuelle s'avère d'autant plus menaçante pour les magasins que la tarification des marchandises s'alignera sur l'offre des compétiteurs en ligne plutôt que sur les prix en vigueur sur le marché traditionnel. Cela signifie que le client branché aura avantage à vérifier les soldes sur le site Le Bricoleur.com avant de se déplacer vers une succursale, puisqu'il risque d'y trouver de meilleurs prix pour les marchandises qu'il se

propose d'acquérir. Une telle disparité de prix est inévitable, puisqu'elle existe déjà entre les magasins de la chaîne, remarque la webmestre du site.

Actuellement, les prix ne sont pas uniformes entre nos bannières. Par exemple, ils ne sont pas nécessairement les mêmes dans un magasin Le Bricoleur entrepôt et dans un petit magasin l'Express où tu trouves plus de conseils et plus de services. Ça se paye, ça. Donc, sur le marché Internet, nous aurons des prix compétitifs puisque le consommateur s'attend à payer le même prix ou moins cher. Notre client, c'est le consommateur, et il faut répondre à ses attentes.

5.2.1.2. Une version adaptée du catalogue

Autrefois réservé à l'usage exclusif des marchands, le catalogue des produits distribués par le regroupement est désormais disponible en version électronique sur le site Web Le Bricoleur.com. Toutefois, la présentation des contenus a dû y être modifiée afin de substituer au jargon interne des commerçants des descriptions mieux adaptées aux besoins du grand public. Le travail des concepteurs a consisté à refondre l'ensemble des informations sur les produits dans une nouvelle base de données afin d'aider le client à mieux évaluer les caractéristiques des marchandises qui l'intéressent, estime un responsable du projet.

Si vous achetez une perceuse, peut-être aimeriez-vous obtenir une grille qui permet de comparer des perceuses de format 3/8 et 1/2 ou encore les caractéristiques des perceuses électriques, à batteries ou à percussion. Nous regroupons ainsi chacun des différents vecteurs d'information pour chacune des catégories de produits. Il s'agit d'une première dans l'industrie, on n'a pas vu ça encore. Ce projet va avoir un impact considérable autant sur le B2B que sur le B2C. Ça va vraiment dynamiser le contenu. Le client pourra créer sa propre grille de comparaison en choisissant les critères du produit qu'il juge les plus intéressants et en fonction de ses propres besoins.

5.2.1.3. Un marché du « comment faire »

Nous l'avons constaté, le réseau Internet s'avère un précieux atout dans la stratégie d'une entreprise dont le succès dépend des informations qu'elle peut fournir en complément des marchandises commercialisées. Dans le secteur de la rénovation, il semble que cet apport en contenu informationnel soit encore plus déterminant pour attirer la clientèle, soutient un responsable du projet. « Le volet informationnel d'un site Internet est très important, parce que c'est un domaine

de conseils et de référence et que les gens ont besoin d'expertise.» Si les clients sont prêts à acheter des outils et des matériaux, encore faut-il qu'ils sachent comment les utiliser et à quelles fins.

Afin de répondre à ce flot continu de demandes de renseignements, les concepteurs du site *Le bricoleur.com* ont cherché à maximiser les potentialités interactives de la technologie Internet pour fournir à la clientèle du commerce électronique des outils performants et conviviaux. Le site organise les allées et venues des visiteurs autour de quatre principaux pôles d'activités : la rénovation, la construction, la décoration et l'horticulture. Chacun des secteurs propose des projets, des plans, des conseils et des outils de calcul pour assister l'utilisateur dans la planification des travaux qu'il envisage.

5.2.1.4. La rénovation et la construction

Plus d'une centaine de projets répertoriés selon divers niveaux de difficulté et d'expertise nécessaire peuvent être consultés dans ces sections. Qu'il s'agisse de l'installation d'un poêle à bois, de la réparation d'une porte de garage ou de la pose d'un robinet, la démarche proposée fait état de chacune des étapes du travail à réaliser et énumère la liste des outils et des matériaux que nécessite l'opération. À partir des informations fournies par l'utilisateur, des calculatrices permettent de mesurer précisément la quantité de peinture ou de papier peint qu'il faudra commander pour rénover une pièce de la maison. Des plans architecturaux sommaires pour les travaux de construction domiciliaire sont accessibles dans la section «construction». On y retrouve des graphiques illustrant divers modèles de maisons, les vues générales des façades et les différents niveaux des bâtiments. On tente également de structurer la demande en soumettant à la clientèle du site un agenda des divers travaux saisonniers et d'entretien usuel qui doivent être effectués tout au long de l'année.

5.2.1.5. Le décorateur virtuel

La section décoration propose à la clientèle du site une expérience sensorielle et ludique à travers l'univers de la couleur. Un jeu, le Tarot des couleurs, invite le visiteur à découvrir les harmonies de teintes qui lui conviennent le mieux en se soumettant à une analyse de son profil psychologique présentée sous la forme d'un questionnaire interactif. Un système de gradation de couleurs intégré dans cette section compose sur demande diverses palettes de teintes qui s'alignent sur

FIGURE 5.1

Le Bricoleur.com présente les plans de divers modèles de maison

Le Bricoleur
au service de votre imagination

Recherche

Solutions habitation

- Rénovation
- Construction
- Décoration
- Horticulture
- Magasinez
- L'entreprise
- Où nous trouver
- Liens utiles

- Accueil
- Aide à la navigation
- Plan du site
- Contactez-nous
- English

Construction

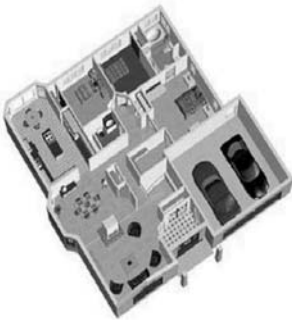
Projets / Conseils en ligne / Plans

Calculatrices

Vous êtes ici:
Construction ► Plans ► Modèles un étage ► Modèle un étage no 10189

Plans

Modèle un étage no 10189
3 chambres, 1749 pi. ca., 150 000 \$ à 180 000 \$.


les nouvelles tendances en matière de décoration ou encore des agencements correspondant à des thématiques particulières définies par le client. Des didacticiels exposent les différentes techniques de base requises par les travaux de décoration, la préparation des surfaces, le choix des pinceaux ou l'application de la peinture.

Développé en partenariat avec un fabricant de peinture, un logiciel fournit à l'internaute la possibilité de visualiser sur son écran d'ordinateur les divers agencements de couleurs disponibles. Dans un premier temps, l'utilisateur choisit dans une gamme de styles prédéterminés la palette de couleurs qui lui convient. Ensuite, après avoir déterminé la pièce qu'il veut peindre parmi les quatre modèles proposés (le salon, la cuisine, la chambre ou la salle de bain), il n'a qu'à cliquer sur l'une des 24 pastilles de teintes qui composent la palette de couleurs sélectionnée, puis sur le mur, le plafond ou la boiserie pour voir apparaître instantanément les agencements de teintes choisies.

5.2.1.6. Le guide horticole

Les amateurs de jardinage sont particulièrement choyés sur le site Le Bricoleur.com puisque, en plus des conseils, des chroniques, des trucs et des astuces associés à l'objet de leur passion, ils bénéficient d'un accès à une véritable encyclopédie sur la science horticole. Le rôle et la description des différentes espèces, les techniques d'aménagement paysager, l'entretien et la fertilisation des plantes figurent au nombre des sujets qui sont traités dans ces pages. De nombreuses photographies et des figures contribuent à enrichir ces contenus pédagogiques sur l'horticulture.

Enfin, un sélecteur de plantes, qui est en fait une combinaison de trois moteurs de recherche, facilite la navigation des internautes à travers les différentes catégories d'arbres et de plantes qui sont répertoriées dans ce guide botanique. L'utilisateur peut y dénicher les espèces qui conviennent à son environnement particulier à partir d'une sélection parmi les nombreux critères proposés dans le sélecteur : l'exposition au soleil, la hauteur et l'étalement recherchés, l'époque de floraison, la couleur ou encore la zone de rusticité appropriée. Un calendrier horticole détermine au fil des saisons les multiples travaux d'entretien à effectuer dans le jardin.

FIGURE 5.2

Le sélecteur de plantes guide l'internaute dans une recherche multicritère

BOTANIX

1 - Recherche textuelle

Le Bricoleur

au service de votre imagination

Recherche

Solutions habitation

- ▶ Rénovation
- ▶ Construction
- ▶ Décoration
- ▶ Horticulture
- ▶ Magasinez
- ▶ L'entreprise
- ▶ Où nous trouver
- ▶ Liens utiles



Horticulture

- Trucs
- Chroniques
- Conseils en ligne
- Calendrier
- Sélecteur de plantes**

Sélecteur de Plantes

[Accueil](#)

Le **Sélecteur plus** vous permet de faire une recherche multicritère. Faites défiler les menus, choisissez les caractéristiques désirées et lancez votre recherche!

Catégorie*

Aucun critère

* Champ obligatoire
Vous devez choisir une catégorie de plante pour lancer votre recherche.

Exposition

Aucun Critère

Hauteur

Aucun Critère

Étalement

Aucun Critère

Époque de floraison

Aucun Critère

Couleur de la fleur

Aucun Critère

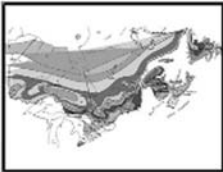
Zone de rusticité

Aucun Critère

Port de plante

Aucun Critère

Rusticité par région



Cliquez sur la carte pour découvrir votre zone de rusticité

Lancer la recherche

[Accueil](#)

Pour plus d'information, consultez nos [Chroniques horticoles](#), ou visitez votre [marchand Botanix](#) le plus près de chez vous.

5.2.1.7. La teneur transactionnelle du site

En plus des informations sur ses produits et services, le site Le Bricoleur.com propose l'achat en ligne des marchandises qui y sont présentées. Les différents articles sont répertoriés sous une vingtaine de menus structurés en arborescence dans lesquels le consommateur s'enfonce jusqu'au niveau des contenus qui l'intéressent. Il peut également interroger un moteur de recherche pour naviguer directement jusqu'au produit désiré. Chacun des articles fait l'objet d'une fiche sur laquelle il trouvera une photo, de même que des informations sur le format, le modèle et le prix de l'objet en question. Lorsque l'offre est jugée intéressante, l'internaute n'a plus qu'à cliquer sur l'icône d'un panier d'épicerie pour enclencher la commande du produit. Le paiement se fait par carte de crédit et la livraison s'effectue dans un délai de deux à trois jours suivant la commande. Le site propose un service de livraison à domicile pour un tarif fixe de huit dollars. L'utilisateur peut également cueillir lui-même sa commande chez le marchand Le Bricoleur de son choix.

5.2.2. LE QUINCAILLER.COM

Le projet de commerce électronique du groupe Le Quincaillier se distingue du précédent par le fait que son site est réservé à l'usage exclusif des marchands membres du réseau. Ici, ce ne sont plus les consommateurs internautes qui se retrouvent dans la mire du projet. Il s'agit plutôt d'une révolution radicale des processus d'affaires traditionnels qu'on projette de faire migrer vers les interactions communicationnelles en ligne. Ce développement, essentiellement orienté sur le mode B2B², devra être implanté durant les prochaines années « pour assurer la survie commerciale du regroupement », nous dit-on.

L'étude de ce cas est intéressante à plusieurs titres. D'abord, les destinataires du projet sont en réalité les actionnaires qui en financent le développement technologique. En fait, l'administration de la corporation doit vendre individuellement l'idée du projet aux quelque mille marchands quincailliers propriétaires de la chaîne. Même si ce travail restait à accomplir dans la majorité des cas au

2. Le regroupement des magasins Le Bricoleur a aussi un développement axé sur le B2B que nous examinerons dans la prochaine section de ce chapitre.

FIGURE 5.3

Une fiche-produit dans le catalogue électronique

Le Bricoleur

au service de votre imagination

Recherche

i Solutions habitation

- ▶ Rénovation
- ▶ Construction
- ▶ Décoration
- ▶ Horticulture
- ▶ Magasinez
- ▶ L'entreprise
- ▶ Où nous trouver
- ▶ Liens utiles

- Ⓢ Accueil
- Ⓢ Aide à la navigation
- Ⓢ Plan du site
- Ⓢ Contactez-nous
- Ⓢ English

Magasinez

Sécurité des transactions

Politiques d'achat et de livraison

[Panier](#) | [Commande](#) | [Service à la clientèle](#)

MAGASINEZ ▶ PERCEUSES ELECTRIQUES 3/8 PO

Perceuse 3/8 po



Perceuse 3/8 po. 5,5 A. Vitesse réglable: 0-2 800 tr/min. Réversible. Mandrin sans clé. Roulement sur billes. Cordon électrique de 8 pi à double isolation.

139.00 \$



Modèle	Code
0233-20	37025009

[Panier](#) | [Commande](#) | [Service à la clientèle](#)

MAGASINEZ ▶ PERCEUSES ELECTRIQUES 3/8 PO

Tous les prix sont en \$CAN. TPS et taxe provinciale applicables
Livraison partout au Canada.

Pour toute question sur la section Achats en ligne
envoyez un courriel à achatsenligne@ ou composez
1 866

Faites une recherche de produits!

✓

En vedette!

moment où nous avons mené l'enquête, les responsables du projet considéraient ce déploiement comme inévitable dans la conjoncture actuelle.

Les arguments en faveur d'une telle évolution sont nombreux et convaincants. Sur le plan économique seulement, le remplacement du catalogue papier par une version électronique permet d'amortir la totalité des coûts engendrés par le développement du projet, et cela, en moins d'une année. Le concepteur du site se rappelle :

Nous nous interrogeons sur la question de la rentabilité du projet. Dès que nous avons entrepris de compter, nous avons réalisé que c'était déjà payé, juste en frais d'impression et avec les quelques salaires qu'il fallait rajuster. Nous n'avons même pas pris en compte les économies d'espace et de livraison, des trucs comme ça. Le papier occasionne des frais très importants et il y a aussi des gains réalisés sur la production des microfiches.

5.2.2.1. Un magasin traditionnel virtuellement « revampé »

Le commerce électronique procure aux marchands la possibilité d'augmenter considérablement l'inventaire de leurs magasins, sans engager des dépenses de construction et d'aménagement. Le projet Internet constitue en fait l'ouverture d'une fenêtre virtuelle sur un entrepôt de produits réels. Pour le vendeur qui travaille derrière le comptoir du magasin, l'opération reste la même. Il commande par l'entremise du site Web les articles que ses clients lui réclament, tout comme il le ferait à partir de son propre inventaire. Le webmestre du site explique :

Pour les membres, l'important c'est d'être en mesure d'offrir plus de produits. Une quincaillerie qui fait 9 000 pieds carrés ne peut maintenir un inventaire de 30 000 produits. Donc, elle n'est pas en mesure de concurrencer les grands centres. Alors, lorsque les clients ont de gros projets, ils prennent leur liste et font une heure de route pour aller magasiner dans une grande surface. Avec le projet de commerce électronique, ils viendront dans son magasin pour commander et ça va leur être livré là. Notre objectif, c'est d'offrir 100 000 produits. Même le siège social n'aura pas nécessairement à les maintenir en inventaire puisque nous aurons des ententes avec les fabricants.

À l'opposé des commerces qui ont accès à leur inventaire à travers un lien en B2B, le site Le Quincaillier.com peut être considéré comme un dérivé du B2C, puisqu'il place le marchand dans le rôle d'un animateur Web. Sur le comptoir de son magasin, il convie ses clients à une visite guidée de son catalogue virtuel. Il oriente ainsi chacun vers les produits recherchés et peut même offrir en prime une

copie imprimée de la documentation trouvée sur son site. Cette stratégie procure au marchand tous les bénéfices de la technologie Internet tout en préservant sa prérogative d'intermédiaire.

Dans ce modèle particulier, l'évolution Internet constitue en quelque sorte un retour en arrière pour le consommateur. Le catalogue électronique à l'usage exclusif du vendeur, c'est-à-dire doté d'une adresse Internet et d'un mot de passe non accessible à la clientèle grand public, ramène les marchandises à nouveau derrière le comptoir du marchand. À l'opposé des grandes surfaces où le client découvre et compare les produits exposés sur les étagères, ce modèle commercial redonne au marchand la possibilité de s'interposer dans le processus décisionnel en proposant en priorité les articles qui lui rapportent le plus de bénéfices.

Les pages du catalogue sont conçues afin de fournir aux vendeurs un maximum d'arguments pour favoriser la vente des produits. Contrairement au catalogue imprimé qui limitait les représentations graphiques à des petites photos en noir et blanc souvent de piètre qualité, le catalogue électronique mise résolument sur l'aspect visuel en présentant de larges photos couleur des marchandises. De plus, tous les produits sont associés à des contenus informationnels complémentaires, ce qui permet au vendeur de répondre aux préoccupations de ses clients. « Vous voulez par exemple, une perceuse "une demie (force)". Nous avons une fiche qui fournit la description technique du produit, les garanties qui s'appliquent, la localisation des centres de réparation, les conditions du service après vente, etc. »

5.2.2.2. Une prise de commande assistée

Pour le marchand, l'usage du catalogue électronique ne se limite pas à la consultation des produits, il ouvre également la voie à une panoplie d'applications transactionnelles pour soutenir ses stratégies commerciales. Le site Internet a permis l'aménagement de trois principaux modes de commande afin d'adapter les procédures aux diverses situations qui se présentent en magasin. Alternativement, la commande pourra s'effectuer en mode recherche dans l'ensemble du catalogue, sur la base d'une saisie rapide à partir d'une liste d'articles que le commerçant s'est lui-même constituée ou, encore, au moyen d'un module promotionnel répertoriant les offres spéciales qui figurent dans les publicités locales de l'entreprise. Ainsi, pour améliorer le service, le vendeur aura la possibilité d'expédier les opérations lorsque les interactions avec la clientèle exigent d'accélérer le processus.

La performance du site Internet Le Quincaillier.com repose d'abord sur un lien direct avec la base de données qui réside sur l'ordinateur du marchand et, ensuite, sur le raccordement avec les informations mises à jour à partir du serveur central du regroupement. Les entreprises situées en régions éloignées n'obtiennent souvent de leur fournisseur Internet local qu'un accès limité au réseau par une connexion à faible débit, ce qui leur impose du même coup certaines restrictions quant à l'utilisation du service. Par contre, là où la technologie le permet, le système implanté vise à favoriser une interaction directe entre les terminaux des marchands et le serveur central. Le commerçant branché obtient par exemple les quantités disponibles en temps réel et peut s'assurer que les produits commandés sont non seulement en stock, mais qu'ils lui seront aussi réservés.

Lorsque le site Internet signale que les marchandises désirées sont non disponibles ou en livraison différée, le catalogue génère automatiquement une liste de produits de remplacement et fournit des informations sur les solutions de remplacement possibles. Une fois la requête transmise, le commerçant obtient, dans un délai de deux à trois minutes, une confirmation du serveur central qui l'autorise à imprimer une facture de l'achat effectué. Par la suite, il pourra suivre le cheminement de cette commande d'heure en heure jusqu'à l'étape de la livraison. Il est ainsi en mesure de vérifier quels sont les articles en attente de traitement, ceux qui sont déjà préparés, en route, etc.

En définitive, le commerce électronique version Le Quincaillier.com, c'est en fait du B2B à l'usage du grand public. Il offre aux clients grand public de ces entreprises la possibilité de tirer certains bénéfices de la technologie Internet, dont l'accès à un inventaire élargi de produits ainsi qu'à des informations plus détaillées tant sur la description de ces marchandises que sur les modalités de leur acquisition. Par ailleurs, l'interposition obligée du commerçant les prive des avantages consentis aux internautes clients des sites concurrents, par exemple Le Bricoleur.com, tout en les replongeant du même coup dans les contraintes liées au marché traditionnel, comme la disponibilité du personnel et les heures d'ouverture du magasin.

5.2.3. L'HORTICULTEUR.COM

Contrairement aux deux exemples précédents faisant état de commerces caractérisés par la grande diversité des produits qu'ils proposent à leur clientèle, nous allons maintenant examiner le cas d'une entreprise vouée à la commercialisation d'une seule gamme de produits

spécifiques. Fondée il y a plus de 70 ans, la société L'Horticulteur distribue ses marchandises dans l'ensemble du territoire canadien. L'entreprise ne possède pas de magasins ouverts au public. C'est par correspondance, par un catalogue papier publié sur une base semestrielle, que le commerçant propose l'achat de ses diverses semences et articles de jardinage.

5.2.3.1. À produits spécifiques, clientèle spécialisée

La clientèle de la société L'Horticulteur se compose principalement de professionnels de l'agriculture issus à la fois des milieux institutionnels et privés, notamment les municipalités, les commissions scolaires, les producteurs de serre, les cultivateurs maraîchers et les centres-jardins. Par ailleurs, la diversité de l'offre de L'Horticulteur ne vise pas la grande consommation, mais plutôt une clientèle ciblée de connaisseurs. Il y a une nette distinction à établir entre la demande provenant de la masse des consommateurs grand public et les attentes des professionnels, explique le propriétaire de l'entreprise :

Les produits que je vends n'intéressent pas tout le monde. Bien des gens ne les achèteront pas parce qu'ils trouvent ça trop compliqué. Nous commercialisons 50 sortes de géraniums. Parmi les clients qui cherchent des géraniums, 85 % d'entre eux vont acheter n'importe quel géranium rouge qu'on leur propose. Par contre, 10 à 15 % d'entre eux voudront un Maverick rouge, et bien moi je l'ai. Mais ça prend quelqu'un qui connaît ça.

Pour l'entreprise L'Horticulteur, le développement d'un site Web représente un investissement à long terme, puisque la plupart de ses clients actuels n'ont pas encore fait le saut dans l'univers Internet. Par contre, depuis de nombreuses années, la « vieille » société cultive des relations d'affaires avec des fournisseurs de semences du monde entier et ces partenaires étrangers, eux, sont branchés au réseau Internet. Dans ce cas, le commerce électronique accélère beaucoup les échanges commerciaux.

Du côté du grand public, la stratégie actuelle du site L'Horticulteur.com consiste à occuper le terrain avant que d'autres ne s'en emparent. Le Web est considéré comme un outil promotionnel pour gagner de nouveaux clients et les relancer périodiquement. En fait, on cible surtout la clientèle des 25-30 ans qui se promènent sur Internet présentement, mais se préoccupent peu d'horticulture. « Éventuellement, lorsque ces jeunes-là auront leur maison, ils voudront faire du jardinage et alors nous serons disponibles, explique le

marchand. Nous ne voulons pas manquer le bateau avec la nouvelle génération. Dans dix ans, ils seront déjà habitués à commander par Internet et achèteront encore plus. »

5.2.3.2. L'indispensable catalogue

Nous avons déjà pu mesurer l'efficacité du catalogue électronique pour la gestion des bases de données constituées des milliers de produits. Dans le secteur de l'horticulture, le recours au catalogue s'avère d'autant plus indispensable qu'il permet de classer et de présenter une infinité de produits qui sont pour ainsi dire toujours à l'état « virtuel » au moment de leur achat. Lorsque le client se rend au magasin pour acheter une pelle ou une perceuse, il peut examiner l'objet en question avant d'en faire l'acquisition. Par contre, même s'il se déplace pour acheter les semences qu'il désire planter dans son jardin, il aura nécessairement besoin de voir une photo de la plante parvenue à maturité avant de fixer son choix. « Dans notre domaine, les gens veulent toujours voir les fleurs et nous leur montrons une photo dans le catalogue. Dans les faits, c'est la photo qu'ils achètent même s'ils obtiennent un paquet de graines. »

Le rapport de cause à effet entre la graine de semence (la promesse) et la photo (le résultat) s'appuie sur le lien de confiance qui doit se développer entre le client et le commerçant. L'horticulture est une science complexe qui comporte une multitude d'aspects techniques et de connaissances liées à la région, aux conditions climatiques, à la qualité des sols, etc. « Il y a tellement de marques différentes, souligne le marchand. Ça prend un gars local qui connaît la performance des produits selon les régions. Ici, nous testons 500 nouveaux produits chaque année avant de les commercialiser et tous les clients peuvent en bénéficier. »

Lorsque le client a reconnu les compétences de l'expert, il a tout avantage à obtenir son propre catalogue, qu'il pourra conserver chez lui et consulter à souhait. Dès lors, le problème qui se pose est d'ordre économique. La production d'un catalogue couleur et sa distribution par la poste engendrent des coûts élevés. L'Horticulteur évalue cette dépense à environ deux dollars l'exemplaire, et les clients qui l'obtiennent gratuitement ne sont pas tenus pour autant d'effectuer un achat.

On estime que la diffusion du site L'Horticulteur.com n'a fait qu'amplifier ce problème, puisqu'on y a simplifié encore plus la procédure pour commander le catalogue. « Nous sommes forcés

d'envoyer beaucoup plus de catalogues qu'auparavant sans recevoir nécessairement plus de commandes. Nous devons donc être très prudents. Nous sommes rendus au point où nous envisageons de mettre le catalogue sur Internet pour réduire nos frais de distribution et d'impression », raconte le responsable du site.

Par ailleurs, le site propose un formulaire de commande en ligne par une connexion sécurisée avec paiement par carte de crédit. L'internaute est invité à utiliser ce bon de commande électronique pour effectuer ses achats en s'appuyant sur les informations qu'il retrouve dans le catalogue imprimé. Selon le webmestre, les requêtes reçues par ce nouveau canal sont en croissance et, parmi les trois modes de commande habituels, le fax, le téléphone et la poste, c'est au détriment du courrier postal que s'effectuerait ce transfert.

5.2.4. LE SPORTIF.COM

Avec ce quatrième et dernier exemple, nous abordons le cas d'une entreprise qui exerce ses activités depuis une dizaine d'années dans la commercialisation d'articles de sport. L'entreprise fondée par un ex-champion canadien de ski alpin s'est constitué une niche très spécialisée, la course en ski alpin. Bien avant les premiers balbutiements de l'Internet commercial, cette expertise lui aura permis d'acquérir une importante clientèle en provenance de l'étranger, principalement des États-Unis.

Selon le concepteur du site Le Sportif.com, les entreprises qui tissent des liens d'affaires sur les marchés internationaux ont d'emblée une prédisposition au commerce électronique. « Un homme d'affaires dont les activités sont limitées à un rayonnement local hésitera plus longtemps avant de se risquer sur Internet qu'un autre qui a l'habitude de vendre ses produits à New York. Ce dernier sera donc enclin à embarquer plus rapidement. » Pour le commerçant d'articles de sport, les résultats obtenus ne laissent planer aucun doute quant à l'intérêt d'une telle évolution, puisque 90 % des ventes conclues sur le site Web l'ont été par des clients étrangers.

Il semble que la rareté d'une marchandise favorise sa commercialisation sur le réseau Internet. Lorsqu'un client cherche avec obstination un produit particulier et que ses efforts pour l'obtenir dans son environnement immédiat restent vains, il devient dès lors une cible de choix pour le cybercommerçant qui est en mesure de lui

procurer l'objet convoité. Le webmestre du site Le Sportif.com a constaté à maintes reprises comment les internautes n'hésitaient pas à recourir au commerce électronique dans de telles circonstances.

J'ai un client de Lake Tahoe en Californie, par exemple, qui avait fait tout Los Angeles sans pouvoir dénicher la paire de skis qu'il désirait. C'est moi qui lui ai trouvée. Alors là, «*I am the man*» pour lui. C'est ça Internet, ce n'est pas seulement le prix, c'est aussi la capacité de trouver ce qu'on cherche. Souvent, ce sont des clients fortunés qui désirent un produit particulier et sont prêts à l'acheter peu importe le prix demandé. Les skis que nous vendons 700 \$ en magasin, eh bien là-bas avec le taux de change, nous les revendons 1000 ou 1100 \$ en argent canadien.

Au cours des mois d'été, soit durant la saison morte pour la petite boutique de ski québécoise, le site Internet a reçu une trentaine de nouvelles commandes en provenance de clients australiens, car chez eux c'était l'hiver qui battait son plein durant la même période.

5.2.4.1. Un catalogue électronique sous surveillance...

Le magasin Le Sportif avait déjà recours à un catalogue papier pour promouvoir ses produits auprès des clients qui commandaient à distance. Par conséquent, le projet Web s'est amorcé dès 1996 par une transposition électronique du document existant sur le site Internet avec en prime la possibilité d'effectuer les transactions en ligne.

Lorsqu'un commerçant possède déjà une stratégie de commercialisation à distance au moyen des supports traditionnels, il peut généralement tirer profit de la logistique existante, notamment sur le plan de la gestion des commandes, pour l'adapter aux besoins du commerce électronique. En fait, peu importe que les requêtes lui parviennent par téléphone, par fax, par la poste ordinaire ou encore par courrier électronique, les opérations requises pour la prise de commandes et pour l'expédition restent pratiquement inchangées.

Évidemment, la version électronique du catalogue rejoint un auditoire potentiel beaucoup plus vaste que le catalogue imprimé, lequel est distribué en quantité limitée. De là tout l'intérêt d'une stratégie commerciale qui met à profit les fonctionnalités inhérentes à la technologie Internet, tant pour améliorer la présentation des contenus que pour réussir à fidéliser les clients éventuels.

Nous avons observé dans d'autres secteurs d'activité comment le commerce électronique donnait lieu à des pratiques commerciales débridées laissant libre cours aux initiatives individuelles. La boutique virtuelle Le Sportif.com a préféré au contraire s'autodiscipliner pour

FIGURE 5.4

Le catalogue électronique du site Le Sportif.com fournit la description du produit désiré et indique sa disponibilité

Le Sportif.com Recherche : [Nouvelle recherche](#)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 .. 16 ▶ 160 matches produits trouvés.

#	Compagnie	Code du produit	Code manufacturier	Description	Prix USD\$	Quantité
1	Salomon	1607	001144-00	SALOMON, PLAQUE AXE	30.00 18.00\$	0
2	Salomon	1619	887293	POWERAXE RACE MEDIUM	115.00\$	0
3	Salomon	1621	001153	PLAQUE AXE	30.00 18.00\$	ajouter
4	Salomon	839	896062	ENS. GOLD STRATUS HOMME	512.00 256.00\$	ajouter
5	Salomon	3625	896238	SAC À DOS BONFIRE DAY	61.00 36.60\$	ajouter
6	Salomon	3534	878877	SAC MATELASSÉ POUR 2 PAIRES DE SKIS	70.00 42.00\$	0
7	Salomon	3538	A06663-00	SALOMON, SAC À SNOWBLADES	43.00 21.50\$	0
8	Salomon	3539	A06658-00	SALOMON, SAC À SKI MATELASSÉ	69.00 41.40\$	0
9	Salomon	1626	887100	FIXATION	115.00\$	0
10	Salomon	1627	887208	POWERAXE RACE LARGE	130.00 78.00\$	ajouter

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 .. 16 ▶ 160 produits trouvés.

[Ajouter à mon panier de commandes](#)

Produits

Marque: [Atomic \[144\]](#)
 Catégorie: [Alpine equipment \[531\]](#)
 Sous-catégorie: [Alpine Skis \[33\]](#)
 Type: [Carving \[19\]](#)
 Code du produit: 1958
 Code manufacturier: A027650
 Poids: 10.00
 En inventaire: 1

Les excellents résultats de tests publiés dans de nombreux magazines spécialisés illustrent bien le succès du 9.18. Le ski de carving le plus vendu couleur : Bleu



Taille: 190

Quantité

[Ajouter à mon panier de commandes](#)

ne pas enfreindre certaines règles d'éthique en vigueur sur le marché traditionnel. En magasin, le commerçant bénéficie d'une certaine latitude pour ajuster le prix des marchandises à la concurrence locale. Sur Internet, la dynamique commerciale n'est pas la même, affirme le propriétaire de l'entreprise.

Le prix des skis, des bottes et des fixations sera un petit peu plus élevé sur Internet parce que nous devons respecter les politiques des compagnies. Le domaine du ski alpin est un marché très conservateur et ce serait très mal perçu si nous nous engagions dans une guerre de prix sur le réseau Internet. Les fournisseurs refuseraient probablement d'annoncer leurs produits chez nous et nous interdiraient de les vendre sur Internet. En magasin, il n'y a pas de problèmes, mais sur Internet c'est différent.

5.2.4.2. La glissade informationnelle des contenus

Si le prix des marchandises sur Internet reste bouloigné aux contraintes du marché traditionnel, rien n'empêche par ailleurs le marchand d'accentuer son rôle d'intermédiaire en se positionnant, par exemple, comme une source d'informations de pointe auprès des adeptes du ski alpin. « La spécificité de l'Internet par rapport au commerce traditionnel, c'est que tu peux intégrer : contenu, connaissances, information et commerce. Je pense que c'est une stratégie gagnante, c'est un média pour ça. »

Le site Le Sportif.com a donc entrepris d'élargir son catalogue électronique en y incluant plusieurs services informationnels destinés à le rendre plus attrayant pour les clients internautes. Ainsi, au fil de ses diverses évolutions, se sont greffés des rubriques sur les conditions météo répertoriées dans les principaux centres de ski de la planète, des bulletins de nouvelles spécialisés ou encore des liens vers d'autres sites consacrés à ce sport de glisse.

Pour fidéliser ses visiteurs, le cybercommerçant organise des concours mensuels où sont attribués en cadeau des accessoires reliés au domaine du ski alpin, des lunettes ou des bâtons de ski, par exemple. Ces concours, très populaires auprès des internautes, contribuent à élargir la base de données clients de l'entreprise tout en documentant le profil « client » des consommateurs, puisque ne sont admissibles aux tirages au sort que ceux qui ont rempli le formulaire d'adhésion pour devenir membres du site. Éventuellement, ces membres en règle feront l'objet de campagnes de relance ciblées afin

de promouvoir les offres spéciales de l'entreprise. « Tout ça rend le site beaucoup plus attrayant pour les skieurs et ça les incite à revenir périodiquement », soutient le webmestre.

5.3. CONVERGENCES ET DIVERGENCES

L'évolution de ce secteur marchand vers le commerce électronique s'est effectuée en concomitance avec une transformation encore plus profonde dans ce marché, soit l'arrivée des grandes surfaces et les regroupements de magasins au sein de vastes chaînes nationales. Dans un tel contexte, les commerçants nourrissaient une double attente face à l'innovation technologique : l'émancipation vers l'Internet devait les aider à résoudre certains problèmes engendrés par la récente reconfiguration du marché, et en même temps leur donner accès aux nouvelles opportunités d'affaires générées par la technologie en réseau. Nous allons maintenant considérer ces transformations en les observant à partir de trois pôles distincts : les nouvelles relations marchandes avec l'internaute grand public, la mutation des opérations commerciales des entreprises et la restructuration des liens d'affaires associée au développement du B2B dans ce secteur d'activité.

5.3.1. NOUVELLE DONNE COMMUNICATIONNELLE POUR LE CLIENT

5.3.1.1. Du conseil personnel au simulacre de la communication en ligne

Bricolage, rénovation et jardinage sont autant d'activités qui nécessitent la maîtrise d'un savoir-faire avant d'espérer en tirer quelques bénéfices. Ainsi, s'il veut inciter ses clients à se lancer eux-mêmes dans la réalisation de leurs projets, le commerçant doit non seulement leur fournir les outils et les matériaux, mais également toutes les informations pertinentes qui les aideront à planifier et à exécuter eux-mêmes ces travaux. Dans ce secteur d'activité, le marchand ne peut se limiter au rôle de simple intermédiaire entre le fabricant de produits et le client final. Il doit également jouer le pédagogue et faire preuve d'expertise en répondant convenablement à toutes les questions et préoccupations de ses clients, s'il veut réussir à les convaincre qu'ils ont la capacité de se substituer à un ouvrier professionnel.

Il y a quelques années, lorsqu'un consommateur voulait réparer une fuite à un robinet ou encore remplacer un commutateur électrique défectueux, il se rendait chez le commerçant local. Là, il pouvait s'adresser à un professionnel de métier qui l'aidait à choisir la pièce d'équipement appropriée et lui fournissait les conseils pour effectuer le travail. Le commerçant se dédommageait à même le profit réalisé sur la vente des matériaux. Aujourd'hui, la concurrence des grandes surfaces a bouleversé cette dynamique de rapport-conseil entre l'expert et le consommateur. Le client se retrouve devant un nouveau dilemme : obtenir un plus vaste choix de marchandises et de meilleurs prix, mais en même temps un accès réduit aux conseils professionnels. Dans ces nouveaux mégacentres de distribution, les économies réalisées sont directement liées aux réductions de personnel. Les experts se font rares, étant remplacés par des commis peu qualifiés et sous-payés. Souvent le préposé n'a d'autres ressources pour répondre aux questions du client que de lire les instructions sur l'emballage.

Dans un tel contexte, il devenait donc impératif d'orienter en priorité le déploiement du commerce électronique pour fournir un remède à ce problème de sous-information. Bien sûr le potentiel communicationnel de l'Internet ne pouvait être canalisé pour rétablir le contact personnel entre l'expert et l'amateur sans occasionner des coûts qui rejailliraient sur le prix des marchandises. L'opportunité technologique allait plutôt servir à réaliser de nouvelles économies d'échelle. C'est ainsi qu'on a entrepris de monter des banques de fiches consacrées à la résolution des problèmes les plus souvent soulevés par la clientèle.

La démarche est simple : les internautes sont invités à exposer les difficultés qu'ils rencontrent au moyen d'un courrier électronique. Puis un spécialiste y apporte une réponse dans un délai plus ou moins long selon la complexité de la question et le temps de recherche nécessaire. Ces explications deviennent des chroniques et sont indexées dans des rubriques thématiques. Par la suite, les usagers du service peuvent facilement obtenir les informations désirées en interrogeant un moteur de recherche. « Nous avons choisi un expert rénovateur, très doué en communication et qui possède vraiment un profil bricoleur, raconte le webmestre du site *Le Bricoleur.com*. Il entretient des contacts avec des spécialistes dans différents milieux. Lorsqu'il n'a pas la réponse aux problèmes soulevés, il transmet la question à son réseau d'experts. » La communication en réseau redonne ainsi un nouvel essor au service-conseil.

FIGURE 5.5
Les rubriques de conseils en ligne

Le Bricoleur
au service de votre imagination

Recherche

- Solutions habitation
- Rénovation
- Construction
- Décoration
- Horticulture
- Magasinez
- L'entreprise
- Où nous trouver
- Liens utiles

- Accueil
- Aide à la navigation
- Plan du site
- Contactez-nous
- English

Rénovation

Trucs | Projets | Conseils en ligne
Calendrier | Calculatrices

Conseils en ligne

divers

Q Comment me défaire d'un pic bois qui s'attaque aux bouches d'aération ?

R Vous pouvez le repousser en suspendant à proximité de la bouche d'aération des assiettes d'aluminium, qui brillent au soleil et font du bruit lorsque le vent les fait bouger, ou encore y accrocher des tiges de rosiers ou des tailles de houx bien piquantes.

- J'ai des doutes quant à l'imperméabilisation de mon sous-sol par l'extérieur. Je n'ai pas encore pris le temps de vérifier si une couche de goudron avait été appliquée.
- Que doit-on utiliser pour coller de la céramique à un plancher?
- Je pose de la céramique à l'entrée, près du salon. Dois-je mettre un contreplaqué de 3/4 de po ou de 1/2 po? Et que faire pour que le plancher de bois franc de 3/4 pouce soit au même niveau que la céramique?
- Je désire installer chez moi une remise à jardin. Dans votre site vous suggérez d'enlever le gazon à l'endroit où la remise reposera. Quelle est la façon la plus simple d'enlever le gazon, et est-il nécessaire de creuser pour y mettre du gravier?
- Je me demande comment fixer un câble (3/4 de pouce de type bateau) à un anneau métallique? Comment le faire tenir une fois qu'il est passé dans l'anneau? Je ne veux pas mettre de ruban gommé ou faire des nœuds.
- Est-ce que le plancher flottant stratifié brûlera au soleil?
- Je recherche des flotteurs de mousse (styrofoam) pour construire un quai flottant?
- Un sac de mélange à béton de 30 kilogrammes donne quelle surface de 2 po d'épaisseur?
- Ma maison a sur sa devanture une galerie en béton (12 pi x 4 pi) qui repose sur le solage de la maison et (à l'avant) sur trois piliers en ciment enfouis dans le sol. Le pilier du milieu ne supporte plus la galerie, que faire?
- Existe-t-il un outil ou une façon quelconque pour plier le parement de vinyle?
- J'ai un préland sans cirage que j'ai décapé et ensuite ciré. Plus tard, j'ai appliqué une autre couche de cirage, mais bizarrement il y a une surface de 3 pi sur 3 pi qui résiste au cirage. Ça reste mal, pourquoi?
- J'aimerais fabriquer un petit quai flottant, comment faire?
- Comment isole-t-on un plancher de sous-sol en béton sur lequel on veut mettre de la tuile?
- À l'aide! Où peut-on trouver des «threaded inserts» pour le bois? La dimension requise est 10-32.
- Comment enlève-t-on les carreaux de céramique et les résidus de colle? Avec quels outils?
- Je cherche des supports ajustables pour ancrer dans des piliers de béton 6 po sur 6 po.
- Comment pose-t-on des carreaux de céramique sur du béton dans un sous-sol légèrement humide?
- Vendez-vous des gouttières?
- Quelle sorte de colle doit-on utiliser pour poser de la céramique sur un plancher en béton?

Nous avons vu, dans les chapitres précédents, comment les centres d'appels téléphoniques peuvent assister les clients dans leur transition vers le commerce électronique. Dans ce cas-ci, la donne est différente, puisque la réintroduction d'un intermédiaire humain dans la chaîne commerciale entraîne des coûts. Le service à la clientèle demeure un incontournable, notamment pour régler les problèmes de logistique technique qui peuvent rebuter les internautes. Par ailleurs, il ne saurait être question de se charger de la prise des commandes, qui reste sous la responsabilité du client, note un responsable télématique.

L'objectif, c'est que la transaction soit complétée sur Internet par le client. On ne veut pas que le centre d'appels devienne un intermédiaire. On peut, en cas de besoin, aider le consommateur. Si vous aviez demandé la livraison chez vous, par exemple et que vous n'y serez pas ou encore si vous désirez annuler votre commande parce que vous vous êtes trompé ou n'êtes pas satisfait, le service à la clientèle peut répondre à ces questions. Mais nous ne voulons pas que ces gens-là deviennent des déposés à la saisie des commandes.

5.3.1.2. Le bricoleur autodidacte

L'utilisation des technologies de l'informatique à des fins pédagogiques n'est pas un phénomène nouveau. On retrouve sur le marché depuis plusieurs années déjà des logiciels consacrés à diverses formes d'apprentissage. Ce qui est nouveau, toutefois, c'est le déploiement en réseau de tels assistants formateurs virtuels. Il n'est pas rare en effet que des entreprises recourent à cette stratégie pour former leurs clients et leur permettre d'acquérir les aptitudes nécessaires à la consommation électronique de leurs produits.

Les didacticiels qu'on trouve actuellement sur les sites de commerce électronique vont bien au-delà de la formation de base pour naviguer sur Internet. Ils offrent également des outils de calcul, des simulateurs et des engins de recherche qui génèrent des contenus informationnels substantiels souvent supérieurs à ce qu'un client aurait pu obtenir en se rendant au magasin. C'est une nouvelle opportunité technologique qui plaît aux clients, raconte un webmestre.

Ces outils ont la faveur des internautes même s'ils sont relativement complexes. Habituellement, la plupart des gens qui entreprennent des travaux de peinture n'ont aucune idée de la quantité de gallons dont ils auront besoin. Le logiciel peut le calculer pour eux. Nous avons également des simulateurs qui

FIGURE 5.6

Un projet : installation d'un lavabo sur colonne

Le Bricoleur

au service de votre imagination

Recherche

Solutions habitation

- ▶ Rénovation
- ▶ Construction
- ▶ Décoration
- ▶ Horticulture
- ▶ Magasinez
- ▶ L'entreprise
- ▶ Où nous trouver
- ▶ Liens utiles

Rénovation

Calendrier | Calculatrices

Trucs | Projets | Conseils en ligne

Vous êtes ici : [Rénovation](#) > [Projets](#) > Installation d'un lavabo sur colonne

Installation d'un lavabo sur colonne

Vous trouverez dans ce projet :
| [Localisation](#) | [Installation](#) | [Finition](#) |

La façon d'installer un lavabo, qu'il soit sur colonne (sur pied), encastré ou simplement fixé au mur, est à peu près toujours la même d'un modèle à un autre. Les étapes qui suivent montrent comment installer un lavabo sur colonne. Si vous avez acheté un lavabo neuf, un feuillet d'instructions vous a fort probablement été remis avec le reste du matériel.

Si vous en êtes à votre première installation ou si vous avez quelque doute que ce soit sur le travail que vous avez à effectuer, nous vous recommandons de faire appel à une personne compétente dans le domaine de la plomberie.

Bonne pose et... Gare aux fuites!

Localisation

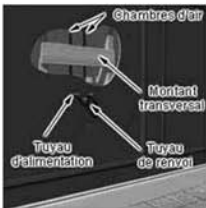
1. Localisez, à l'aide d'un détecteur de montants, la planche transversale installée entre les deux montants verticaux à l'endroit prévu pour l'installation du lavabo. Cette planche devrait avoir été posée lors de la Rénovation des murs.

Difficulté

1
2
3



| Outils et matériaux |



2. Afin d'aider à déterminer l'endroit précis où sera fixée votre installation, placez le pied du lavabo à l'endroit choisi et installez temporairement le lavabo sur le pied en le faisant tenir par une autre personne. Tracez le contour de la base du pied au plancher ainsi que la ligne supérieure du lavabo sur le mur. Indiquez également au crayon les endroits (au mur et au plancher) des trous de fixation situés dans la base du pied et sur la partie murale du lavabo (accessible par en-dessous). Il est possible que votre lavabo sur pied ne nécessite pas d'ancrage au plancher.



3. Enlevez les deux pièces et mettez-les de côté. Remettez le pied en place et ancrez-le au plancher avec des vis à bois. Prenez bien garde de ne pas trop serrer pour ne pas faire craquer la porcelaine. S'il n'y a pas de perforation pour l'ancrage dans le pied de votre lavabo, fixez-le au plancher avec du silicone.

leur permettent de vérifier l'agencement des teintes, la tapisserie, les moulures, etc. Ce ne sont pas les idées qui manquent et nous pouvons ainsi sauver beaucoup d'argent.

Les possibilités sont innombrables. Lorsqu'un client veut acheter un arbre, par exemple, un simulateur pourra lui présenter la taille que cet arbre atteindra dans cinq ans. On intègre des logiciels du type MapQuest qui indiquent la direction routière pour se rendre aux divers points de vente de la chaîne. Lorsque le client se présente au magasin, il n'est plus en quête d'informations. Il a déjà décidé, à partir des contenus et des conseils trouvés sur le site, quels produits il veut acheter. Dans l'optique du cybercommerçant, la diffusion des infopublicités sur Internet ne peut qu'optimiser le cycle de la vente et se traduire par une augmentation directe des profits.

5.3.1.3. Des informations moulées sur l'internaute

Enfin, les clients de ces sites commerciaux font l'objet d'une troisième stratégie à caractère informationnel. On tente cette fois de fidéliser les internautes en adaptant les contenus selon les préférences et l'intérêt qu'ils ont manifestés à l'occasion de leurs diverses visites sur le site. Pour parvenir à cette fin, on aura recours à deux manœuvres distinctes qui constituent, en fait, un amalgame des nouvelles possibilités technologiques et marketing de la communication en réseau.

Les webmestres ont rapidement compris que, pour captiver leurs visiteurs, ils avaient tout avantage à tenir compte de leur appréciation, c'est-à-dire des aspects qui leur plaisent ou encore les dérangent durant leur promenade à travers le magasin virtuel. Par la suite, ils pouvaient ajuster l'évolution du site aux exigences particulières manifestées durant ces visites. Mais comment pouvait-on obtenir ces rétroactions de la part des usagers tout en évitant de les saturer de questions à l'écran ? Et surtout, comment le site pouvait-il identifier un usager particulier et le reconnaître à ses prochaines visites ?

Les technologues ont résolu ce problème en mettant au point un simple dispositif qu'on a appelé un *cookie* (*témoin* en français). Cette solution performante s'est rapidement imposée comme standard sur Internet. Il s'agit d'un fichier texte, sauvegardé localement sur l'ordinateur de l'utilisateur et qui engrange des informations en toute transparence sans déranger le visiteur durant sa navigation dans les pages du site. « Ça sert à reconnaître l'utilisateur lors d'une autre connexion », explique un concepteur de site. « Disons, par exemple,

qu'un client s'enregistre sur un site. Grâce au témoin (*cookie*), il n'aura plus à entrer son nom et son mot de passe chaque fois qu'il reviendra. Ou encore à identifier le navigateur qu'il utilise.»

Le témoin peut suivre à la trace les moindres déplacements des visiteurs sur le site. Parce qu'il s'effectue à l'insu des usagers, ce mode de collecte d'informations a d'ailleurs soulevé certaines craintes chez les défenseurs des droits de la personne et du respect de la vie privée. Les critiques associent le travail de ces rapporteurs à de l'espionnage pur et simple. En déterminant la provenance des connexions, ils permettent, par exemple, de connaître précisément l'identité du visiteur même si celui-ci n'a effectué aucune transaction. Cette technologie est de plus en plus répandue, note un spécialiste.

Les webmestres ont accès à un module de statistiques qui est généré par un logiciel qui s'appelle *Webtrack*. Ils sont en mesure de savoir s'il y a des compétiteurs qui sont venus, quelles sections les intéressent, etc. Il y a plein, plein d'informations qui deviennent ainsi aisément accessibles!

En déterminant la provenance des visiteurs, un commerçant pourra vérifier quels sont les sites les plus efficaces pour lui amener du trafic et ainsi mieux planifier ses investissements en bandeaux publicitaires.

5.3.1.4. Un tir de précision

On trouve dans les stratégies de marketing individualisées un autre support efficace pour répondre à cette préoccupation pour la personnalisation des relations avec les clients du commerce électronique. La communication en réseau permet de conjuguer cette connaissance approfondie des clients avec la puissance d'analyse de la technologie informatique. Résultat : on organise des campagnes de publicité beaucoup mieux ciblées, explique le webmestre du site *Le Sportif.com*.

Lorsqu'on planifie un *mailing* [publipostage], on sélectionne certains critères, par exemple uniquement les gens qui participent à nos camps d'hiver au moins deux fois durant une année. Ce qui nous donne une liste de 5000 noms. Évidemment, ces 5000-là valent beaucoup mieux que les 100 000 autres dans notre base de données!

Pour obtenir ces précieuses indications de la part des clients, le stratagème est toujours le même : on les incite à s'enregistrer en échange de privilèges réservés aux membres en règle du site. Ces informations sont instantanément compilées dans des bases de données.

Ces profils de consommation servent aussi à déterminer précisément les meilleurs prospects pour cibler les diverses campagnes de promotion de l'entreprise.

Selon un spécialiste des opérations marketing, on commence à peine à exploiter l'énorme potentiel que représente l'analyse informatisée des comportements sociaux recueillis par les senseurs invisibles du Net.

Quand les gens participent à des concours, nous recueillons une foule d'informations. C'est ce qu'on appelle du *data-mining*. À partir de l'analyse de ces informations, on est en mesure, par exemple, de détecter que les gens qui achètent des stores verticaux vont également acheter des tapis. Quand on arrive à la caisse au magasin, ça n'est pas pour rien qu'il y a des batteries ou des articles de commodité standards. Nous voulons reproduire ce modèle-là et l'optimiser sur Internet grâce aux nouvelles technologies.

5.3.2. NOUVELLE DONNE COMMUNICATIONNELLE POUR LE COMMERÇANT

Nous l'avons souligné, le secteur d'activité analysé dans ce chapitre est caractérisé par des produits tangibles, pour lesquels il est impossible d'envisager une conversion numérique. Cette contrainte associée au développement du commerce électronique implique pour l'entreprise un réaménagement logistique de ses opérations. Il lui faudra notamment réviser en profondeur la gestion physique des objets tout au long de la chaîne qui s'étend du fournisseur jusqu'au domicile du client. Ces transformations se répercuteront principalement à deux niveaux dans l'organisation interne de l'entreprise : la gestion de l'inventaire en fonction de la préparation des commandes, puis la livraison des marchandises jusqu'au domicile du client.

5.3.2.1. Dilemme entre le gros et le détail

Pour les deux projets liés à l'univers de la quincaillerie que nous examinons dans ce chapitre, l'initiative d'intégrer le commerce électronique dans les processus d'affaires est venue de la société mère plutôt que des marchands membres. Toutefois, cette conjoncture a eu des répercussions différentes dans les deux regroupements.

Le groupe Le Quincaillier, parce qu'il a choisi d'emblée la voie du B2B, a pu intégrer le projet sans bouleverser directement la circulation des produits physiques. Ce sont surtout les processus communicationnels qui ont subi des réaménagements. Dans le cas de la

chaîne de magasins Le Bricoleur, la problématique s'est présentée tout autrement. On a voulu poser les bases du projet sur l'établissement de liens commerciaux avec les consommateurs. Or, un tel rapport direct entre le niveau administratif de la chaîne et les consommateurs n'existait ni dans les communications, ni dans les transactions.

L'initiative a soulevé d'emblée le problème de la concurrence entre la chaîne et les magasins membres. Pour ces derniers, le développement signifiait l'irruption d'un nouveau compétiteur dans leur marché domestique. Il a donc fallu calmer les inquiétudes légitimes des commerçants en faisant valoir que le site Internet était un projet pilote. On estimait préférable de tester la réaction des internautes avant d'associer les marchands au projet. Jusque-là, le rôle de l'entreprise dans le regroupement se limitait à approvisionner les magasins en marchandise à partir d'un entrepôt central. Pour uniformiser l'expérimentation commerciale avec l'ensemble des opérations de l'organisation, on a décidé de créer un « marchand Internet » fictif à qui seraient adressées les commandes en provenance des internautes.

Toutefois, cette simplification des processus ne réglait pas tous les problèmes. Au niveau de la société mère, par exemple, les échanges commerciaux se limitaient à ceux d'un grossiste. Il fallait donc adapter la mécanique financière pour être en mesure d'effectuer les transactions avec les internautes. On devait obtenir les autorisations Visa, MasterCard, les numéros de TPS, TVQ de la part des gouvernements, etc. De plus, les commandes des consommateurs devaient être assemblées à partir d'un entrepôt normalement géré pour traiter « en gros » les marchandises. Cette difficulté n'était pas une mince affaire, relate la webmestre du site. « Nous expédions normalement des caisses ou des palettes de marchandise. On n'envoie pas une perceuse à un client, mais plutôt 12 perceuses au magasin. Dans l'ensemble, il y a beaucoup de produits dont on n'ouvre même pas les caisses, ce sont des cartons obligatoires. »

Le faible achalandage sur le site, durant les premiers mois de l'expérience, a permis aux responsables du projet de trouver les aménagements nécessaires. Toutefois, il était d'ores et déjà évident que l'approvisionnement des commandes individuelles ne pourrait s'effectuer sur une base permanente à partir de l'entrepôt. Le réseau de distribution en place ne convenait pas non plus. La complexité de l'opération exigeait du « marchand virtuel » qu'il prenne en charge la livraison de multiples petits achats aux domiciles des internautes éparpillés sur un large territoire plutôt que des larges commandes aux magasins des membres.

5.3.2.2. La force du réseau de distribution

Au terme de la première phase d'expérimentation, le site Le Bricoleur.com accueillait en moyenne 50 000 visiteurs par mois. Devant ces résultats, les responsables du projet étaient désormais convaincus du potentiel que représentait le commerce électronique dans leur secteur d'activité. Toutefois, il fallait d'abord calmer la grogne des marchands avant de poursuivre cette évolution. Afin de régler le litige, on a donc décidé d'associer directement les marchands au développement du projet, faisant d'une pierre deux coups.

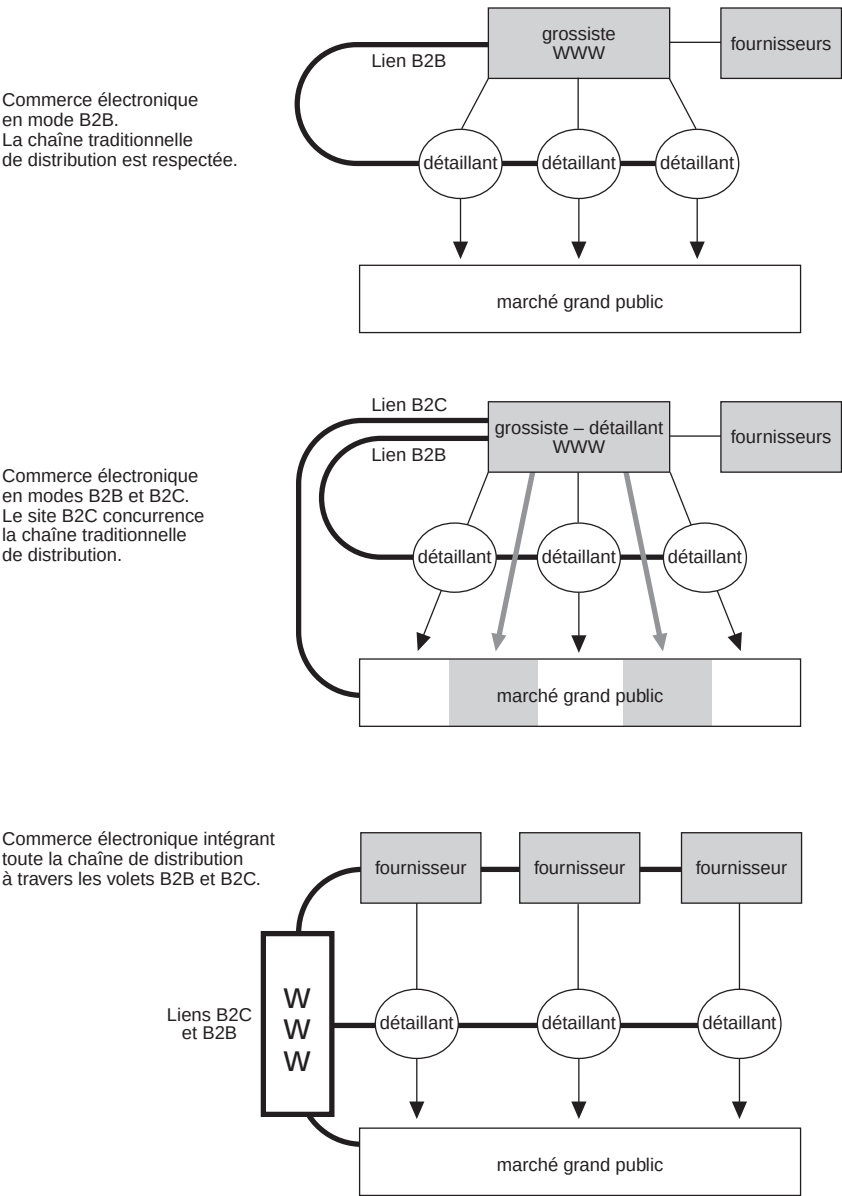
D'abord, il fallait éliminer le système de livraison de commandes individuelles aux clients de l'Internet, qu'on avait cédé à la sous-traitance. On miserait plutôt sur l'une des forces de ce regroupement de marchands : son réseau de distribution, une flotte de camions de 45 pieds qui dessert tout le territoire du Québec. Ensuite, on allait déplacer progressivement le centre de préparation des commandes, de l'entrepôt central vers les magasins à grande surface. La chaîne compte une bonne vingtaine de grands magasins répartis dans les grandes agglomérations urbaines du Québec. Non seulement ces commerces ont-ils un inventaire suffisant pour répondre à la demande, mais de plus ils ont l'expertise de la gestion des marchandises au détail.

C'est la peur de voir glisser une portion de leur clientèle vers l'Internet qui nourrissait l'appréhension des marchands. Dès que ceux-ci ont été associés au projet, ces inquiétudes se sont dissipées comme neige au soleil. Les grandes surfaces déploient des stratégies très fortes pour s'implanter dans leur marché local³ et la convoitise suscitée par le potentiel du commerce en réseau ne pouvait manquer de soulever leur intérêt.

Le premier pas de cette intégration a consisté à proposer aux clients d'aller cueillir eux-mêmes leur commande à la succursale du réseau qui leur convenait le mieux. Pour les y encourager, on a fait valoir l'économie qu'ils pourront réaliser sur les frais d'une livraison à domicile. Pour sa part, le marchand perçoit une quote-part sur les transactions et obtient en prime la visite du client. Dans le cas où

3. Lorsqu'ils passent à la caisse, par exemple, on demande continuellement aux clients de donner leur code postal afin de jauger le potentiel d'expansion vers de nouveaux territoires.

FIGURE 5.7
Vers une intégration de l'ensemble de la chaîne de distribution



l'internaute choisit la livraison de sa commande à domicile, c'est le marchand local qui la prend en charge. Celui-ci assume également la gestion des retours et des échanges de marchandises.

Du point de vue de l'ensemble du regroupement, la mutation vers le commerce électronique s'inscrit dans une stratégie globale d'intégration des systèmes qui gèrent les opérations. Cette intégration ne s'effectue pas au détriment des marchands. Au contraire, elle en fait des nœuds centraux pour la distribution des produits. Un responsable du projet explique :

Il y a une très grande volonté de faire participer les marchands dans cette révolution. Ce sont eux qui connaissent la clientèle locale et ils sont les mieux équipés pour la desservir. De plus, ils peuvent offrir une vaste gamme de produits, contrairement à nos compétiteurs dépourvus de réseau de distribution. Avec le commerce électronique interentreprises, ça peut devenir intéressant pour un petit marchand d'accéder au volume d'achat des entreprises majeures de sa région. Il s'agit donc d'un changement de philosophie important pour ces détaillants.

5.3.3. NOUVELLE DONNE COMMUNICATIONNELLE POUR LE COMMERCE INTERENTREPRISES

Le commerce électronique est en voie de restructurer complètement le milieu des affaires. Dans l'univers débridé du commerce en réseau, les conventions et les pactes existants sont continuellement remis en question et soumis aux initiatives des plus audacieux. Cependant, contrairement à ce que nous avons pu observer dans d'autres secteurs d'activité, de nombreux chefs de file dans l'industrie de la quincaillerie ont voulu se prémunir contre les débordements qui auraient pu fragiliser l'équilibre de leur marché. Ainsi, le géant américain Home Depot a statué qu'il n'accepterait aucune concurrence de la part de ses fournisseurs. L'entreprise a prévenu les manufacturiers qu'elle ne distribuerait plus les produits de ceux qui s'aventureraient à les commercialiser directement eux-mêmes sur le réseau Internet.

Dans le cas du regroupement de marchands Le Bricoleur, c'est la situation inverse qui a été observée, même si la démarche peut être considérée comme tout aussi structurante. On a décidé de prendre le taureau par les cornes en facilitant cette transition vers le commerce en ligne, tout en appuyant son développement sur la prémisse que le déplacement physique des marchandises restait incontournable, et

donc, que le « brique et mortier » rattaché à son réseau de distribution demeurerait le noyau dur immuable autour duquel allait graviter la cyberévolution de cette industrie.

Le chiffre d'affaires des commerçants regroupés sous la bannière Le Bricoleur provient à 80 % de la clientèle grand public. Voilà pourquoi on a d'abord orienté le développement du site Web vers les internautes grand public. Toutefois, la percée fulgurante du commerce électronique interentreprises dans tous les secteurs d'activités professionnelles et commerciales ne pouvait laisser indifférents les responsables du projet. Ils ont donc entrepris d'ajouter un volet B2B à la stratégie Internet du regroupement⁴.

5.3.3.1. Les portails d'affaires ou « marchés virtuels »

À plusieurs égards, les relations d'affaires qui existent entre un commerçant et une entreprise cliente divergent de celles qui le lient au consommateur grand public. Les produits commandés, les quantités, les prix négociés et encore les modes de paiement sont autant d'aspects qu'il faut considérer au cas par cas et qui ne pourraient faire l'objet d'une standardisation à l'échelle du marché grand public.

Fort de son réseau de distribution, de ses points de vente et des ententes négociées avec les manufacturiers et les distributeurs, le réseau de marchands Le Bricoleur estime posséder une longueur d'avance sur ses concurrents. C'est donc sur ces prérogatives que s'appuiera l'offensive du regroupement pour accaparer une bonne part du marché lucratif des affaires électroniques interentreprises.

Les responsables du projet estiment que le développement du volet B2B entraînera une modification en profondeur de la logistique organisationnelle du regroupement. Sur le plan administratif, notamment, le rôle du grossiste évoluera vers une gestion plus virtuelle des opérations. Ainsi, le modèle basé sur la gestion des marchandises au sein de vastes entrepôts centraux et sur leur distribution par la suite vers les marchands détaillants s'estompera progressivement. Tel un chef d'orchestre, le centre opérationnel verra son statut se raffermir autour de la coordination des rapports entre les marchands et les fournisseurs de matériaux.

4. L'institut de recherche américain Forrester estime que le commerce électronique interentreprises en Amérique du Nord devrait dépasser les 1500 milliards de dollars en 2003, soit douze fois plus que le B2C.

L'intérêt des entreprises pour le commerce électronique, les bénéfices recherchés n'émergent pas des mêmes préoccupations que celles qu'on retrouve chez les usagers grand public. Cette réalité se traduira par l'implantation sur Internet d'un marché virtuel conçu et adapté spécifiquement pour répondre aux exigences de la clientèle d'affaires. L'objectif du projet consiste à définir un guichet unique afin de faire converger sur une même plate-forme électronique les processus d'affaires des trois principaux groupes d'acteurs.

Premièrement, on vise la catégorie des acheteurs (entrepreneurs, sous-traitants ou artisans) qui appartiennent au domaine de l'entretien, de la réparation ou de la rénovation industrielle et institutionnelle. Ensuite, on veut intégrer les principaux distributeurs nationaux, ceux qui fournissent la plupart des gammes de produits commercialisées sur le marché, par exemple les outils spécialisés, la machinerie ou les produits d'entretien. Enfin, au sein du troisième groupe, se trouvent l'ensemble des manufacturiers qui assurent eux-mêmes la distribution de leurs produits, les fabricants de peinture, les producteurs de portes et fenêtres, les moulures, etc.

Le projet B2B du regroupement Le Bricoleur tente donc de canaliser ce marché commercial en offrant aux distributeurs, sans qu'ils aient à supporter les coûts élevés d'un tel développement, la visibilité qu'entraîne l'achalandage créé par le portail d'affaires. On offre des services clés-en-main, comme la numérisation des catalogues, l'hébergement des données et même les mises à jour éventuelles des logiciels. Quant aux deux autres catégories d'acteurs, les acheteurs et les manufacturiers, on tente de stimuler leur adhésion au portail en leur fournissant un accès gratuit aux services transactionnels.

Lorsqu'une entreprise cliente accède au marché virtuel sur Internet, le site le reconnaît et tient compte des ententes particulières qu'elle a préalablement négociées avec ses fournisseurs attitrés. Les informations sur les marchandises sont gérées à travers un vaste catalogue, au sein duquel chaque distributeur peut afficher ses propres politiques et conditions commerciales (facturation, garanties applicables, retours, etc.). Les commandes sont prises en charge par le réseau de distribution du regroupement pour être livrées chez le marchand ou à la place d'affaires du client. Ce mode d'opération basé sur l'intégration complète de la chaîne de distribution se répercute dans une diminution des coûts d'achat, puisque l'approvisionnement en marchandises est géré directement chez le fournisseur au lieu de transiter par un entrepôt centralisé. Les responsables de ce portail

d'affaires estiment que les bénéfices du commerce électronique inter-entreprises seront si attrayants pour les clients qu'ils ne pourront refuser d'y adhérer.

Présentement, peu importe l'entreprise, tous les acheteurs utilisent le fax pour commander. C'est une longue démarche. Ils doivent demander trois prix et attendre de recevoir les différentes cotations par fax avant de pouvoir les comparer. Avec les outils du B2B, ils n'auront qu'à faire « clic » pour obtenir immédiatement le prix des trois distributeurs. Pour les acheteurs qui doivent acheter répétitivement, nous allons résoudre un immense problème. Lorsque nous aurons réussi à intégrer les systèmes de planification des ressources de ces entreprises-là, le commis commandera un néon dans son système, cette opération générera une commande automatique via l'un de nos portails d'affaires et les néons seront livrés directement chez ce client-là. L'intégration sera totale. Voilà pourquoi il s'agit certainement d'une des avenues les plus prometteuses pour l'avenir du commerce électronique.

5.4. LES RÉSISTANCES

Les concepteurs de projet Web ont investi beaucoup d'efforts afin de personnaliser et d'adapter le développement du commerce électronique à la situation des usagers visés. Il reste néanmoins qu'il s'agit de processus standardisés et de solutions sur mesure qui s'ajustent très bien aux réalités des uns et plus difficilement à celles des autres. D'un secteur d'activité à l'autre, on retrouve sensiblement les mêmes freins au développement du commerce en ligne : résistances technologiques, sécurisation des transactions, gestion des catalogues, etc. Par ailleurs, nous avons également trouvé des résistances relativement à diverses pratiques commerciales en usage dans chacun des marchés étudiés. Dans ce secteur particulier, le marché de la quincaillerie et articles divers, les principaux obstacles sont liés à la diversité des marchandises et surtout aux déplacements physiques qu'elles nécessitent.

5.4.1. L'INTERNAUTE, UN CLIENT-ROI

Dans le cas du B2C, la pression économique repose sur le marchand. Le réseau Internet a pris son essor dans un contexte de convivialité et de contribution volontaire. Le commerce électronique a dû emprunter un chemin similaire pour rejoindre cette communauté. Pour attirer cette clientèle quelque peu anarchique et indépendante des pratiques commerciales habituelles, les cybermarchands doivent rivaliser entre

eux et déployer des stratégies d'intéressement qui vont parfois à l'encontre de la rentabilisation économique immédiate de leurs projets. C'est le cas par exemple des entreprises qui proposent aux visiteurs de leur site la commande de brochures ou de catalogues imprimés par la poste. Ainsi, regrette le webmestre du site L'Horticulteur.com :

Ce ne sont pas des clients, ce sont des demandes de catalogues [que nous recevons le plus]. Le problème d'Internet, c'est que ça devient tellement facile pour le particulier parce que ça ne lui coûte rien, il n'a qu'à cliquer. Quant à nous, ça nous force à imprimer 30 000 catalogues de plus qui, avec l'expédition, nous coûtent près de 60 000 \$.

L'internaute qui visite le site Web Le Bricoleur.com le voit d'abord comme une source d'information. Et c'est le premier but visé par l'entreprise. Bien sûr, son objectif est de créer une demande pour les produits commercialisés, mais elle cherche en premier lieu à instruire le client afin qu'il n'ait plus besoin d'être renseigné lorsqu'il se présentera au magasin. On espère ainsi accélérer le processus d'acquisition des marchandises afin qu'il passe plus rapidement à la caisse. C'est le but ultime de l'opération.

Toutefois, une telle stratégie surtout orientée vers la diffusion d'information ne s'effectue pas sans nuire aux aspects transactionnels du projet, observe un des concepteurs du site Le Bricoleur.com.

C'est bon pour le contenu informationnel, mais quand t'es rendu au niveau du commerce électronique, quand tu vends un barbecue, par exemple, et que tu voudrais présenter une bonne et une housse, ça prend énormément de place sur une page Web. Par rapport aux choix qu'on a faits initialement, lorsqu'on voudrait pousser des produits en promotion, il n'y a plus assez d'espace pour le commerce électronique.

Lorsqu'ils ont conçu le projet, les responsables se sont préoccupés des résistances éventuelles des internautes grand public. Ils ont élaboré l'interface en la testant systématiquement auprès d'utilisateurs qu'ils ont sondés à l'intérieur des groupes témoins. C'est que l'ergonomie du site et les déplacements dans l'arborescence des menus ont été ajustés pour atténuer les difficultés éprouvées par les utilisateurs. Par ailleurs, les internautes ont indiqué ce qu'ils souhaitent obtenir en priorité, se rappelle la responsable du projet.

Les principaux aspects, c'est la sélection des produits et le prix. Ils veulent voir la marchandise et savoir combien elle coûte. « On veut voir les outils, on veut voir le choix des articles saisonniers et puis on veut savoir combien ça coûte. » Ils ont clairement dit qu'ils ne voulaient pas voir de produits sans avoir le prix à côté.

FIGURE 5.8
Techniques pour construire un bac à fleurs

Le Bricoleur
au service de votre imagination

Recherche

Solutions habitation

- Rénovation
- Construction
- Décoration
- Horticulture
- Magasinez
- L'entreprise
- Où nous trouver
- Liens utiles

Accueil

Aide à la navigation

Plan du site

Contactez-nous

English

Rénovation

Trucs Projets Conseils en ligne

Calendrier Calculatrices

Vous êtes ici : [Rénovation](#) ► [Projets](#) ► Construction d'un bac à fleurs

Construction d'un bac à fleurs

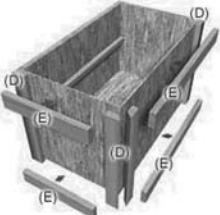
Difficulté 1 2 3

Vous trouverez dans ce projet :
[| Les étapes de construction |](#)



Outils et matériaux :

Pour former les coins, coupez 8 planches de 2 x 4 d'une longueur équivalant à la hauteur de votre bac, de l'extrémité inférieure de la base à l'extrémité supérieure du contreplaqué. Finissez un coin de chaque planche à 45°. Fixez les angles ainsi formés aux arêtes du bac de façon à former les 4 coins (D).



Fixez horizontalement des planches de 2 x 4 préalablement coupées à la longueur requise le long de la base et de la partie supérieure, entre les coins de manière à ceinturer la base et la partie supérieure (E).

Coupez ensuite à 45° des planches de 1 po x 6 po pour recouvrir la face extérieure des quatre côtés et clouez-les dans le contreplaqué. Ne laissez aucun espace entre les planches (F). Soyez précis dans vos mesures et dans vos coupes afin d'obtenir une belle finition.



Fixez ensuite quatre planches de 1 1/4 po x 4 po à l'horizontale sur le rebord supérieur en coupant les extrémités à 45° de façon à former des coins à la jonction des planches (G).



Coupez des planches de 1 po x 6 po et fixez-les (ou déposez les simplement sans les fixer) perpendiculairement aux baguettes de façon à fermer le faux fond (H).

Les stratégies du projet estiment que ça n'est pas parce que les internautes ont peur d'acheter en ligne actuellement qu'il faut limiter les développements. « Au contraire, même s'ils sont craintifs aujourd'hui, nous dit-on, demain ils vont tous magasiner sur Internet! »

5.4.2. LES TIRAILLEMENTS DES COMMERÇANTS

Dans le secteur de la quincaillerie, les promoteurs du commerce électronique ont rencontré un obstacle de taille : la vaste majorité de leurs marchands membres n'étaient pas encore branchés au réseau Internet. En fait, la plupart de ces établissements n'ont rien à voir avec les grandes et moyennes surfaces qu'on retrouve dans les grands centres urbains et qui sont soit des magasins rénovés ou encore des constructions récentes, à la fine pointe des systèmes de communication et dotés d'inventaires informatisés. Ici, il s'agit de centaines de petits commerces traditionnels disséminés sur le territoire québécois et qui doivent composer avec les ressources communicationnelles disponibles dans leur région. « Il n'y a pas 10 % de nos marchands qui ont accès à l'Internet à haute vitesse », reconnaît le webmestre du site *Le Quincaillier.com*.

La priorité des promoteurs du projet concerne d'abord le raccordement au réseau de l'ensemble des magasins membres du regroupement. Il n'en demeure pas moins difficile de convaincre les marchands du bien-fondé d'une adhésion au projet, lorsque la performance technologique des réseaux locaux compromet sérieusement les bénéfices qu'ils pourraient retirer de l'innovation.

Ce problème de capacité de transmission des données est particulièrement contraignant dans le cas des interactions qui nécessitent d'être effectuées en direct, comme la mise à jour des inventaires ou encore la transmission de contenu visuel. Ainsi, explique un gestionnaire :

Idéalement, nous voudrions tous les desservir à grande vitesse avec des contenus riches, leur fournir des applications et des images sur plein écran. Mais tout ça nécessite l'accès à une large bande passante et dès qu'on arrive en région, au Québec, il faut composer avec la bonne vieille ligne téléphonique. Nous devons donc nous limiter à développer le service en l'ajustant au plus petit commun dénominateur.

On suggérera au marchand, par exemple, de télécharger les mises à jour de catalogue en dehors des heures d'affluence ou encore de consulter le site en mode local lorsque l'affichage de contenus

visuels est requis. Quant aux interactions en direct, elles seront restreintes à des échanges textuels requérant peu de bande passante.

Un deuxième frein est apparu dans le développement du commerce en ligne auprès de ces marchands traditionnels. Dans ce cas, ce sont les vendeurs itinérants qui ont dû remettre en question leurs pratiques habituelles. Ces intermédiaires assuraient jusque-là le lien entre les marchands membres et le niveau administratif du regroupement, raconte un responsable du projet.

Ce sont des gars de poignées de main, des gens qui ont beaucoup d'instinct et qui règlent leurs affaires en invitant le marchand à dîner à la taverne. Cette technologie représente pour eux un corps étranger, quelque chose d'aseptisé qui s'interpose dans la relation de franche camaraderie qu'ils entretiennent avec les commerçants.

Évidemment, ce ne sont pas les vendeurs qui profitent des économies générées par la substitution du catalogue électronique au catalogue imprimé et aux microfiches. Par ailleurs, dès que ces travailleurs ont réalisé que les changements ne menaçaient pas leur statut d'intermédiaires, ils ont commencé à entrevoir les bénéfices qu'ils avaient eux aussi à en retirer. En se familiarisant avec les potentialités de cette nouvelle technologie, ils ont réalisé le rôle qu'ils pourraient exercer auprès des marchands en les aidant à s'approprier le nouveau mode d'échange électronique.

Enfin, même si le catalogue électronique s'adapte parfaitement à la plupart des catégories de marchandises, il reste tout de même une portion significative des produits commercialisés pour lesquels il y a peu ou pas du tout d'avantages à recourir au commerce électronique. C'est le cas par exemple pour certains matériaux, comme le bois de construction. La représentation graphique d'un paquet de madriers 2" × 4" empilés ou en bois traité ne contribue en rien à sa commercialisation. De plus, la fluctuation continue du prix de ces matériaux rend difficile, voire impossible, leur mise à jour dans un catalogue électronique. Comme le souligne le webmestre du site Le Quincaillier.com :

C'est une question de marché. Il y a une espèce de marché boursier propre à ce secteur-là. La spéculation se fait continuellement et les prix varient d'une journée à l'autre en fonction de la demande. Si un jour tu as seulement cinq *brokers* américains qui demandent des matériaux au lieu d'en avoir 50, les prix vont baisser. Ça fluctue comme ça d'heure en heure dans ce domaine-là.

On peut tout de même prévoir que, lorsque la majorité des leaders commerciaux de cette industrie seront raccordés au commerce en ligne, ils trouveront eux aussi quelques vertus au traitement de leurs activités boursières particulières sur les marchés virtuels.

5.5. EN RÉSUMÉ

Jusqu'à quel point l'évolution vers le commerce électronique dans le secteur de la quincaillerie est-elle un phénomène irréversible? Lorsque l'on considère l'importance des intérêts en jeu, les plans d'action mis en œuvre pour soutenir ces développements, de même que la réaction favorable des usagers concernés par l'innovation, il apparaît peu probable qu'on assiste éventuellement à un renversement radical de cette tendance.

C'est d'ailleurs à une course au premier en ligne que se sont livré ces vastes réseaux de commerçants dans une tentative d'élargir leur base et de fidéliser les marchands membres. Pour établir sa domination sur ce nouveau territoire, un regroupement est allé jusqu'à devancer le lancement officiel de son site d'une semaine afin d'éviter d'être doublé au fil d'arrivée par une chaîne concurrente. Chacun misait sur le prestige que représentait l'intégration de l'outil Internet dans les processus d'affaires pour convaincre les marchands indépendants de joindre les rangs de son association.

Malgré l'enthousiasme indéniable suscité autour de cette évolution technologique, il n'en demeure pas moins que la plupart de ces développements sont encore au stade expérimental et qu'il est encore impossible de statuer définitivement sur la forme finale que prendra ce marché. Les possibilités sont si nombreuses et la technologie si versatile que les promoteurs reconnaissent avoir l'embarras du choix et ne plus savoir où donner de la tête lorsque arrive le moment de fixer les priorités. Ceux qui travaillent à la conception des sites le savent, dès que les usagers ont commencé à retirer les premiers bénéfices du commerce en ligne, ils en redemandent et réclament sans cesse de nouveaux aménagements pour rendre celui-ci encore plus performant.

On trouve un indice de cette impatiente réappropriation dans les comportements délinquants qu'adoptent certains internautes lorsqu'une brèche dans le système leur laisse entrevoir de nouvelles possibilités. Les responsables du site B2B Le Quincaillier.com l'ont constaté à leurs dépens, lorsqu'ils se sont retrouvés submergés par une demande qui excédait largement la capacité du serveur central

et engorgeait le système de commandes. Ils se sont aperçus que des marchands contournaient les règles d'utilisation du site en fournissant leur code d'accès secret à certains entrepreneurs clients. Un responsable de la gestion technique des systèmes raconte :

Notre serveur a une capacité limitée d'accueillir 300 usagers simultanément, et peut-être que demain nous nous retrouverons avec 5000 requêtes à gérer, si ça continue. Un entrepreneur local, par exemple, est en train de rénover une salle de bain et voudrait inviter le client à son bureau : « On va aller sur Internet ensemble et tu pourras choisir ton bain. » Lui, théoriquement, n'a pas le droit de passer une commande. Il va falloir que nous réagissions très rapidement puisque nos marchands poussent pour donner ces accès à leurs clients en dehors de leur commerce. Ça, c'est à très court terme puisque l'on sait qu'il y en a déjà qui ont la main dans le sac. Tout ça n'est pas négatif, remarquez bien et on ne peut pas leur dire : « ne faites pas ça, sinon on vous débranche ! » Par contre, ça nous force à repenser notre système.

Pour chacun des acteurs engagés dans ce chambardement des processus traditionnels, le véritable enjeu consiste à demeurer un point de passage obligé dans la nouvelle chaîne communicationnelle. La concurrence féroce que se livrent les grands commerçants sur ce marché se répercute dans la marge de profit qui est de plus en plus mince. La conquête de la masse des consommateurs reste alors la seule issue viable économiquement.

Certains prédisent que le commerce en ligne remplacera éventuellement les grandes surfaces, lesquelles avaient elles-mêmes chassé les petits commerçants. Selon eux, ce sont encore les intermédiaires qui vont faire les frais de cette évolution. Comme l'observe un concepteur de site Web :

Aujourd'hui, les manufacturiers développent leur site Internet et offrent l'achat direct de leur marchandise tout en continuant à payer les commissions aux distributeurs. Ce que les distributeurs devraient prévoir, c'est que le manufacturier est en train de se constituer un *data-mining* et aussitôt qu'il aura sa banque de clients, il leur dira : « je m'excuse mais on coupe le pont. »

La réalisation d'un tel scénario est peu probable dans le secteur que nous venons d'analyser, notamment parce la gestion physique des marchandises est une donnée incontournable dont il faudra toujours tenir compte. La seule façon de passer outre le système de distribution actuel serait d'en construire un plus performant en parallèle avec celui qui existe présentement. Cette solution serait envisageable dans les grands centres, là où la concentration de la clientèle laisse une place pour couper encore davantage dans les profits. Par

contre, il serait impensable d'envisager une même stratégie pour les régions où l'on compte tout de même la majorité des commerces. Voilà une bonne raison pour ces associations de marchands, rats des villes et rats des champs, de faire front commun afin de conserver une mainmise sur la nouvelle économie dans leur secteur.

6

L'ALIMENTATION

Au cours de l'été dernier, la guerre que se livraient aux États-Unis les entreprises virtuelles et les commerces «brique et mortier» pour accaparer la part du marché en pleine croissance que représente la communauté internaute s'est soldée par un dénouement tragique sur le plan financier: le méga-épicerie en ligne Webvan a été forcé de fermer ses portes et quelque 2 000 personnes ont perdu leur emploi.

Pour profiter les premiers des circonstances favorables suscitées par les nouvelles possibilités technologiques d'Internet et s'emparer du marché convoité, les opportunistes du Web rivalisent d'audace en misant sur des développements qui peuvent comporter une large part de risques.

Le pari de Webvan s'est soldé par un fiasco de plus d'un milliard de dollars. Le projet se présentait, à l'origine, comme une véritable révolution dans le domaine des pratiques commerciales touchant le secteur de la distribution des produits alimentaires au détail. Il s'agissait en fait d'offrir aux internautes la possibilité d'effectuer leur épicerie en ligne et d'obtenir la livraison de leurs commandes, n'importe où aux États-Unis, en moins de trente minutes. Le plan d'affaires supposait une intégration horizontale de l'ensemble des maillons de la chaîne de distribution. Trois axes d'intervention avaient été prévus: le développement et la gestion d'un site de commerce électronique, la construction, près de grands centres urbains, de 26 entrepôts ultramodernes et automatisés et la mise sur pied d'une flotte de camions pour les livraisons à domicile.

On a prétendu que ce retentissant échec avait été causé par la quasi-impossibilité de rentabiliser l'entreprise, à plus ou moins court terme. Étant donné que, dans ce secteur d'activité, la marge de profit est extrêmement faible, le projet nécessitait l'adhésion rapide et massive de la clientèle branchée. On constate également que la distribution des marchandises est la pierre angulaire du CE dans le secteur de l'alimentation; en fait les succès commerciaux, dans le domaine des denrées essentielles, reposent sur des normes de qualité et de fraîcheur.

Mais il ne faut pas croire que la mésaventure de Webvan signe, dans le secteur de l'alimentation, l'arrêt définitif de toute forme de commercialisation en ligne. Il s'agit plutôt d'un exemple qui rappellera aux adeptes des solutions miraculeuses que toute nouvelle technologie, si performante soit-elle, ne saurait se substituer par enchantement à des habitudes de vie tenaces et abattre les nombreuses réticences de la clientèle ciblée. Le temps reste donc un facteur incontournable.

Nous allons examiner le projet d'un groupe d'épiciers québécois qui misent plutôt sur les infrastructures déjà en place avant d'amorcer leur virage Internet. Le projet n'est pas dépourvu d'intérêt. En essayant de tirer parti de la conjoncture particulière que traverse actuellement l'industrie alimentaire, des entrepreneurs proposent un modèle de développement passablement différent de ceux examinés dans les autres chapitres.

6.1. LE GROUPE ÉPICIERS ASSOCIÉS

Au Canada, la plupart des épiceries – petites, moyennes et grandes surfaces – n'ont pas échappé à la vague de concentration des entreprises qui a balayé la plupart des commerces au détail. À cet égard, le Groupe Épiciers Associés ne fait pas figure d'exception. Né des nombreuses fusions d'entreprises survenues au cours des années 1990, il est le deuxième commerce du genre en importance au pays, avec des ventes annuelles qui franchissent le cap des dix milliards de dollars. La principale raison qui pousse les commerçants à se rallier au modèle proposant le regroupement du plus grand nombre de magasins sous une même bannière est le désir d'augmenter leur pouvoir d'achat pour battre la concurrence.

La structure commerciale de l'alimentation est comparable à ce que nous avons observé dans le domaine de la quincaillerie. Au cœur du processus se trouve une société qui, endossant le rôle intermédiaire de grossiste, négocie les achats auprès des fournisseurs avant de les redistribuer dans les 240 points de vente couvrant l'ensemble du territoire du Québec.

Nous avons ici affaire à un système fortement centralisé tant sur le plan de la distribution des marchandises que sur le plan de leur mise en marché. Les promotions sont les mêmes chez tous les commerçants affiliés. C'est le grossiste qui, sur une base hebdomadaire, assume la responsabilité de transmettre par modem le prix des marchandises à toutes les caisses enregistreuses du réseau. Écoutons le témoignage du directeur du marketing :

Des compagnies comme Wal-Mart ont montré à quel point le contrôle de l'information est important dans le commerce de détail. Dans le domaine alimentaire, la marge de profit est, tout au plus, un faible 2 %. Il est donc très important d'aller chercher tout ce que l'on peut. Et même si les supermarchés n'ont pas l'air d'être informatisés, ils sont probablement parmi les plus avancés, sur le plan technologique, dans le commerce de la

vente au détail. Nos camions sont informatisés de sorte que l'on peut les suivre en tout temps sur la route. Avec une marge de profit aussi mince, on ne peut se permettre le moindre faux pas. Notre système de commandes veille à ce que les camions soient remplis à pleine capacité et que les tracés routiers soient maximisés. C'est le seul moyen de rester dans le peloton de tête.

À l'heure actuelle, la concurrence que se livrent les chaînes d'alimentation se traduit par les millions de dollars investis pour agrandir les magasins. « Au Québec, le succès se mesure par le nombre de pieds carrés qu'on peut ajouter à son commerce », remarque un entrepreneur. « Tout le monde veut occuper le plus de place possible pour éliminer ses rivaux. Si par exemple, l'entreprise souhaite investir 200 millions, il y a de fortes chances que les 195 premiers servent à l'agrandissement du magasin. »

Sur le plan technologique, la modernisation des systèmes de communication a permis au marchand et au grossiste de traiter électroniquement entre eux, notamment en alignant les délais de livraison sur le mode du juste-à-temps. Du même coup, on a diminué les surfaces d'entrepôt nécessaires à l'arrière des magasins au profit de la surface consacrée à la vente des produits.

6.2. LE MAGASIN INTERNET¹

Comparativement à ses concurrents, le Groupe Épiciers Associés s'est lancé assez tôt dans le commerce électronique en mode B2C, au moment de l'avènement du Web, en fait. Avec la mise en ligne, en septembre 1996, de la première version du site L'Épicier.com, l'entreprise faisait figure de pionnière dans son secteur d'activité.

Il faut toutefois souligner que cette première tentative d'exploiter le potentiel du Web émanait de la haute direction. Contrairement à ce qui s'est passé dans le domaine des entreprises de quincaillerie²,

-
1. L'analyse de ce cas a nécessité des entrevues avec plusieurs personnes qui interviennent à différents niveaux du projet (webmestre, concepteur, service à la clientèle, préposés au prélèvement du stock, de même que responsables de trois entreprises participantes). Le suivi a même nécessité, dans certains cas, trois rencontres.
 2. Ces entreprises ont immédiatement voulu s'approprier les bénéfices de la nouvelle technologie en l'intégrant à leurs modes de fonctionnement, notamment par la gestion de l'inventaire.

Internet n'a pas franchi la porte des épiceries même si c'est sur les épaules des marchands que repose la distribution des produits destinés aux internautes. Un concepteur Web faisait d'ailleurs remarquer :

Ils ne sont tout simplement pas là. La plupart des détaillants en alimentation n'ont qu'un but dans la vie, et c'est d'acheter des bananes à 30 sous et de les revendre à 32. L'achat de produits sur Internet, c'est, pour eux, un concept qui débarque de la planète Mars. Ils misent sur le volume pour les profits – et sur Internet il n'y a pas encore de volume qui justifie pareil investissement.

C'est donc le grossiste, l'entité administrative du Groupe Épiciers Associés, qui a été l'instigateur du projet et c'est autour du processus des achats en masse que s'est développée l'architecture du système informatique devant gérer l'ensemble du commerce électronique, dont la saisie des commandes des clients. Pour éviter que les marchands affiliés ne perçoivent cette évolution comme une menace éventuelle de cannibalisme à leur endroit, on a, dès le départ, statué qu'il leur reviendrait d'assembler et de livrer les commandes des internautes.

Des marchands se sont portés volontaires. Dix d'entre eux, choisis en fonction de leur volonté d'expérimenter de nouveaux concepts, ont été invités à participer à l'expérience. Pour convaincre ces entreprises traditionnelles de l'intérêt qu'elles avaient à s'associer à cette l'expérience, les décideurs ont avancé deux arguments qui, à première vue, semblent se contredire sur le plan marketing. Il s'agit, d'une part, de renforcer l'image traditionnelle de proximité si nécessaire au maintien de la clientèle et, d'autre part, de rajeunir l'image quelque peu vieillotte de la bannière actuelle.

Sur le plan logistique, le projet a été présenté comme une simple substitution à la « bonne vieille commande téléphonique », qui ne nécessitait aucun bouleversement majeur dans l'organisation des magasins. Un responsable nous confiait :

Nos membres ont toujours été identifiés aux anciennes épiceries de quartier qui prenaient les commandes au téléphone. Cette pratique a presque disparu avec l'arrivée des grandes surfaces. Plus le nombre de produits augmentait, plus il devenait compliqué d'offrir un service de commandes téléphoniques. Alors, nous y avons vu l'occasion de redéfinir notre spécificité en nous servant du nouveau média pour réintroduire l'ancienne formule de la commande à distance.

Au-delà des retombées financières directement reliées au commerce électronique, on croyait augmenter la renommée de la bannière de l'entreprise en faisant figure de précurseur sur la toile. Cette

visibilité nouvelle, soutenait-on, profiterait aux magasins qui bénéficieraient, en plus, de l'important battage publicitaire orchestré dans les médias lors du lancement du site. Un commerçant poursuit :

Le site est, en soi, une véritable campagne publicitaire. De la publicité gratuite ! Depuis que le projet a décollé, on en parle dans le journal presque à toutes les semaines. Avec tout l'impact médiatique dont on bénéficie avec ça, il ne fait aucun doute que c'est rentable au bout du compte.

6.3. DESCRIPTION DU SITE

À la phase de conception, les responsables organisèrent des groupes témoins dans le but de sonder l'opinion des clients potentiels afin de découvrir leurs attentes relatives à un service d'épicerie en ligne. Comme dans la plupart des cas où une idée novatrice devance la demande, on a dû constater que les usagers grand public, même s'ils se montraient généralement intéressés au projet, avaient peu d'attentes concrètes à leur soumettre et encore moins de propositions originales.

Tout au plus, les suggestions avancées se bornaient à transposer à l'écran ce que les gens expérimentaient déjà en faisant leur marché. « Lorsqu'on leur demandait d'aller plus loin, relate un concepteur, il y avait tout le temps quelqu'un qui se voyait au volant d'un chariot virtuel et se promenait dans les allées comme dans un film. »

Nous allons maintenant examiner comment les développeurs du projet ont réinventé le rapport marchand qui lie l'épicier au client dans le contexte du commerce électronique. Notre survol d'une épicerie virtuelle gravite autour de trois axes : la manière dont sont classées et présentées les marchandises sur le site, les opérations qu'il faut effectuer pour lancer une commande et les rubriques à valeur ajoutée qui visent à fidéliser les usagers.

6.3.1. LE CATALOGUE D'ABORD

Soulignons d'entrée de jeu qu'il n'y a pas de produits exclusifs au service Internet, tous les produits offerts étant également disponibles sur les tablettes des épiciers. Il existe évidemment des écarts notables entre les habitudes de consommation des clients des divers magasins de la chaîne, et ces distinctions se reflètent dans les produits offerts.

FIGURE 6.1
La page d'accueil du site L'Épicier.com



Entrée

Menu

[Profil d'entreprise](#)
[Cyberconseiller](#)
[Info-Bulletin](#)

Nouveau!
[Le Cyberemploi](#)

[Concours](#)
[SC Johnson](#)

[Carte du site](#)



Bienvenue
chez **L'Épicier.com**

Faites
votre épicerie
en ligne...



cliquez ici!

Pour accéder à votre panier d'épicerie personnalisé et profiter de toutes les aubaines de la circulaire, pour devenir membre gratuitement ou pour visiter [cliquez ici](#).

Exigez Plus!



Accumulez des milles de récompense

[Cliquez ici](#)

Le cyber Conseiller

Consultez la section Le cyberconseiller pour obtenir de l'information sur les aliments, des conseils pour la famille et une panoplie de recettes.

-  Les conseils du chef
-  Thématique du marchand
-  Les conseils santé
-  La famille
-  L'info aliment
-  Les recettes

Entrez 

Notre engagement



- Produits de qualité garantis à 100 %
- Fiabilité et rapidité
- Service de livraison
- Aucuns frais d'adhésion
- Frais d'assemblage de 3\$ par commande
- Convivialité du site
- Plus de 8 000 produits

[Cyberconseiller](#) | [English version](#) | [Contact](#) | [Accueil](#)

On procède différemment selon que l'on est situé dans un quartier huppé, un quartier populaire, une zone urbaine ou une municipalité rurale.

C'est différent sur Internet. Les responsables du projet ont décidé que tous les clients auraient accès aux mêmes produits, aux mêmes rabais hebdomadaires et aux mêmes prix courants. Quelque 8 000 articles ont été retenus parmi les produits les plus demandés. Ils font partie de l'inventaire de base de tous les magasins de la chaîne – ce qui représente à peu près le tiers de l'ensemble des marchandises d'une épicerie traditionnelle. Le webmestre nous confiait d'ailleurs :

Il y a beaucoup de produits importés qu'on n'a pas mis sur le site parce que nous croyons que la commande Internet est une commande usuelle plutôt qu'une commande spécialisée. Si tu tiens absolument à ton pot de confitures *Tante Gertrude*, tu n'iras pas sur Internet pour l'acheter – même si c'est dans l'ordre du possible qu'on l'ait en magasin.

Par ailleurs, contrairement aux stratégies déployées en vue de susciter l'intérêt des internautes dans d'autres secteurs d'activité, on ne peut réduire les prix parce que le 2 % de profit des détaillants ne le permet pas. C'est donc sur la qualité des services offerts qu'on misera pour mousser l'intérêt des clients à l'égard du site.

En ouvrant la page d'accueil de L'Épicier.com, l'internaute peut emprunter deux avenues distinctes pour trouver les produits dont il a besoin :

1. Il consulte directement en ligne le catalogue et parcourt les sous-menus jusqu'à ce qu'il dénicher l'article qu'il cherche.
2. Il inscrit le nom de l'objet dans le moteur de recherche qui, si l'article figure au catalogue, ouvrira automatiquement la bonne page.

Il y a donc deux façons d'arpenter les allées dans l'épicerie virtuelle. La première s'apparente à l'expérience habituelle que connaît le client en magasin : les principales catégories définies dans le catalogue reproduisent globalement la succession des produits dans les différentes allées d'une épicerie. Les déplacements s'organisent à partir de 23 rubriques triées par ordre alphabétique. Si un internaute choisit la section « produits laitiers », par exemple, on lui proposera une douzaine de sous-sections correspondant à peu près à la gamme de produits que l'on trouve chez l'épicier (œufs, beurre, glaces, fromages, yogourts, etc.) Chaque sous-section comporte des liens vers les articles en question. Les menus se déclinent en cascades et il faut

FIGURE 6.2

La recherche des produits dans l'épicerie virtuelle



[Accéder/S'enregistrer](#) | [Aide](#)
 Magasin: Supermarché
 Tous les prix sont en vigueur jusqu'au 25 novembre 2001

Heures de Livraison

Les 3 derniers articles

- 1 Orange
- 1 Navel Su...
- 1 Laitue

Total: 32.29 \$

[Vider panier](#) | [Panier](#) | [Caisse](#)

Info magasin

ENTRÉE

- Nouveaux Produits
- En promotion!
- Coupe Grey
- Aliments surgelés
- Animaux
- Besauté et Santé
- Bébés
- Bières et vins
- Boulangerie
- Breuvages
- Buffet
- Café, thé, chocolat chaud
- Charcuterie
- Épicerie comestible
- Épicerie non-comestible
- Fruits de mer & Poisson
- Fruits et légumes
- Items Promotionels
- Jus
- Pain
- Pâtisserie
- Petit déjeuner
- Prêt-à-manger
- Produits laitiers
- Tabac
- Viande
- Volaille

Liste(s) d'achat | [CyberConseiller](#)

Panier d'épicerie | 14 article(s).

Substitutions par défaut: Non-spécifié [éditer]

[Mettre à jour panier](#) | [Enlever du panier](#)

Photos: ☒ Oui ☐ Non	Tri par: Nom	unité	prix	Quantité	Prix
Lait QUÉBON 2% Produits laitiers > Lait > 2% et 1% [votre commentaire] Même format, marque équivalente					
			2,47 \$	1.0 Unité(s)	2,47 \$
Pommes de terre rouges QUÉBEC sac de 5 lb Fruits et légumes > Légumes > Pommes de terre [votre commentaire] Même format, marque équivalente					
			1,99 \$	1.0 Unité(s)	1,99 \$
Cheddar doux blanc FROMADAR Mini-meule Produits laitiers > Fromages > Pâtes dures & cheddars [votre commentaire] Même format, marque équivalente					
			6,59 \$/lb (unit = 1,1 lb)	1.0 Unité(s)	7,26 \$
Crème à cuisson SEALTEST 35% Carton Produits laitiers > Crèmes > À fouetter [votre commentaire] Même format, marque équivalente					
			3,99 \$	1.0 Unité(s)	3,99 \$
Fromage à la crème (brique) KRAFT PHILADELPHIA Léger Produits laitiers > Fromages pré-emballés > Fromages à la crème [votre commentaire] Même format, marque équivalente					
			3,19 \$	1.0 Unité(s)	3,19 \$
Ail CHINE moyen Fruits et légumes > Légumes > Oignons, poireaux et ail [votre commentaire] Même format, marque équivalente					
			2,69 \$/lb (unit = 0,09 lb)	1.0 Unité(s)	0,25 \$
Brocoli Californie Fruits et légumes > Légumes > Brocoli, choux et autres					
			1,99 \$	1.0 Unité(s)	1,99 \$

ENTRÉE : Commencer magasinage | Liste(s) d'achat | Panier | Caisse

[Info magasin](#) | [Confidentialité](#) | [Support](#) | [Heures livraison/Cueillette](#) | [Aide](#) | [FAQ](#)

parfois parcourir jusqu'à cinq sous-menus avant d'arriver au produit désiré. Il faut donc que l'utilisateur soit disposé à consacrer beaucoup de temps à la recherche s'il emprunte cette voie pour se déplacer dans le site.

La seconde possibilité constitue un mode opérationnel beaucoup plus rapide en ce qu'il permet d'accéder directement aux produits. Dans le cas où l'article recherché serait un pain de blé entier en tranches, par exemple, l'internaute n'aurait qu'à taper trois mots [pain – blé – entier] pour obtenir immédiatement le choix des pains correspondant à ces critères. Tous les articles disponibles sur le site possèdent une fiche descriptive où figurent diverses informations sur les produits : nom, marque, format et prix unitaire. Ajoutons enfin que la plupart de ces fiches-produits comportent une photo couleur, ce qui permet au client de s'assurer qu'il a bel et bien trouvé ce qu'il cherchait.

6.3.2. L'ÉPICERIE EN LIGNE

Le webmestre du site L'Épicier.com remarque qu'il faut en moyenne cinq commandes avant qu'un client apprenne à tirer le meilleur parti possible de l'épicerie en ligne. On l'aura compris, la principale difficulté consiste à repérer un objet parmi les milliers qui sont proposés. Les premières fois, le client commande et attend la livraison pour vérifier si ce qu'on lui apporte correspond effectivement aux denrées repérées dans le catalogue électronique. Par la suite, cet ajustement n'étant plus nécessaire, il pourra profiter pleinement des outils qui amélioreront de beaucoup la performance des commandes ultérieures.

Voici les différentes opérations que nécessite la commande en ligne.

D'abord, au cœur du processus, une icône visible en permanence au haut de l'écran représente le panier de provisions de l'internaute. Un clic de souris permet de vérifier en tout temps la liste des produits qu'il contient. Juxtaquant le panier, une calculatrice additionne les prix des articles au fur et à mesure qu'il se remplit. Pour acheter un article, l'utilisateur doit premièrement spécifier le nombre d'« unités » désirées, puis confirmer ce choix en cliquant sur le bouton « Ajouter au panier ».

Certains articles comportent des champs où l'on peut inscrire une note pour préciser un choix (le degré de maturité des fruits ou des légumes, par exemple) : « Les avocats ne serviront que dans trois jours. » On peut aussi utiliser ces champs pour demander des produits

FIGURE 6.3

Le contenu du panier d'épicerie

L'Épicier.com

Accéder/S'inscrire | Aide
Magasin Supermarché
Tous les prix sont en vigueur jusqu'au 25 novembre 2001

Total: 00 \$

Heures de Livraison

 Chercher

Les 3 derniers articles

 Panier

Liste(s) d'achat CyberConseiller

Vider panier

Bienvenue

3 façons simples de magasiner ...

- Naviguer**
Explorer les sections en utilisant l'arbre de catégories sur la gauche de votre écran. Les produits sont organisés à l'instar de ceux au magasin
- Rechercher**
Entrer le nom du produit ou un mot clef.
- Liste(s) d'achat**
Créer et sauvegarder une liste pour usage futur.





Nouveaux Produits

- En promotion!
- Coupe Grey
- Aliments surgelés
- Animaux
- Beauté & Santé
- Bébés
- Bières & vins
- Boulangerie
- Breuvages
- Buffet
- Café, thé, chocolat chaud
- Charcuterie
- Epicurer comestible
- Epicurie non-comestible
- Fruits de mer & Poisson
- Fruits & légumes
- Items Promotionnels
- Jus
- Pain
- Pâtisserie
- Petit déjeuner
- Prêt-à-manger
- Produits laitiers
- Tabac
- Vieilles
- Vin

Biscuits CHRISTIE

Morceaux de chocolats



format: 350 g 1,99 \$

Achat 1 Unité

Biscuits CHRISTIE

pépites de chocolat



format: 350 g 1,99 \$

Achat 1 Unité

Yogourt DELISLE

bleuet selection de la ferme



format: 150 g 0,40 \$

Achat 1 Unité

Yogourt DELISLE

fraisées selection de la ferme



format: 150 g 0,40 \$

Achat 1 Unité

* Le total n'inclut pas les frais de livraison, les taxes, les commissions. Les prix sont approximatifs pour les produits vendus au poids.

qui ne figurent pas au catalogue ; s'ils sont disponibles en magasin, ils seront livrés avec la commande. Dès qu'il estime avoir terminé son épicerie, l'utilisateur peut, s'il le désire, imprimer une copie de la liste avant de passer à la caisse virtuelle.

Parvenu à cette étape, le client n'attend pas. Plus de file d'attente, plus de préposé à la saisie des prix, plus de commis pour l'emballage. Tout a déjà été calculé. Ne reste qu'à cliquer sur l'icône de la caisse enregistreuse, qui prend acte de la commande et déclenche le processus de paiement.

Le client a ensuite le choix. S'il opte pour la livraison de sa commande, il lui faudra prévoir un délai d'attente de six heures. Ce délai sera réduit à quatre heures s'il va lui-même cueillir sa commande au magasin de son choix. Toute commande électronique comporte des frais de manutention de trois dollars auxquels il faut ajouter un autre trois dollars pour la livraison (si c'est le cas). Le paiement peut se faire en ligne, par carte de crédit, ou sur réception des marchandises.

6.3.3. LES OUTILS D'AIDE

L'un des principaux attraits des consommateurs pour le commerce électronique dans le secteur de l'alimentation concerne la gamme de produits qu'ils se procurent de façon régulière. Dès la deuxième commande en ligne, le client peut bénéficier des nombreuses fonctionnalités du site qui rendent encore plus performante l'épicerie virtuelle. L'ordinateur central conserve en mémoire les cinq dernières commandes des clients. Après avoir fourni son mot de passe, un client accède à son « dossier » et procède d'autant plus rapidement que le serveur lui présente la liste des produits qu'il commande régulièrement. De plus, chaque fiche-produit offre la possibilité aux usagers d'ajouter l'article en question à leur liste de produits préférés. Un responsable du projet nous confiait :

Après une dizaine de commandes en ligne, 90 % des produits que les clients achètent sont les mêmes. Notre défi est d'aider les internautes à se rendre au bout de leurs premières commandes. C'est à ce moment que la courbe d'apprentissage atteint son maximum d'amplitude. Après, le client peut vraiment sauver énormément de temps. J'en connais un qui, depuis un an, nous envoie toujours la même commande, semaine après semaine. *On peut dire que lui, ça ne lui prend que 20 secondes pour faire son épicerie !*

La version électronique de la circulaire des rabais hebdomadaires comporte une cinquantaine de pages faisant état de quelque 700 produits. Le système informatique établit automatiquement des recoupements avec les données des habitudes de consommation des clients. Ainsi, à ceux qui le désirent, L'Épicier.com fait parvenir une version personnalisée de la circulaire qui met l'accent sur les rabais courants applicables aux produits des listes personnalisées.

Aux inconditionnels des nouvelles technologies, le site propose un gadget, l'*InfoPen*. Il s'agit en fait d'un crayon avec lecteur optique relié à une puce capable de lire et de mémoriser les codes à barres. L'utilisateur n'a qu'à numériser l'étiquette d'une boîte de conserve ou d'un sac de biscuits avant de les jeter aux ordures. Quand vient le temps de passer sa commande d'épicerie, il lui suffit de brancher l'*InfoPen* à son ordinateur et les informations y sont automatiquement transférées.

Il peut également se servir du catalogue de la chaîne d'épiceries pour y numériser le code à barres des produits qu'il veut commander. Le webmestre précise :

L'idée de l'*InfoPen* est de remplacer le *pad* sur le frigo. C'est tout simple : on a constaté qu'environ 70 % de la commande consiste à remplacer les emballages que l'on jette. Il s'agit donc d'un périphérique pour aider à gérer la partie « non émotive » de ton épicerie, c'est-à-dire les items pour lesquels tu ne veux pas continuellement te poser la question : est-ce que j'en ai vraiment besoin ?

La technologie *InfoPen* doit tout de même composer avec deux contraintes majeures. D'une part, il n'y a pas de code à barres sur les produits frais, ce qui exclut une portion relativement importante des articles commandés chaque semaine. D'autre part, l'attribution des codes à barres pour un même produit peut varier d'une province à l'autre. Tant que l'industrie de l'alimentation ne s'entendra pas sur des normes internationales d'encodage *UPC* (en français *CUP*, pour Code universel des produits), la percée grand public de cette technologie dans le commerce électronique restera forcément limitée.

6.3.4. LES RUBRIQUES D'INFORMATION

Ainsi que nous l'avons constaté pour d'autres secteurs d'activité, le commerce électronique crée de nombreuses opportunités de partenariat pour les entreprises qui risquent l'aventure – et le secteur de l'alimentation ne fait pas exception. L'Épicier.com s'est ainsi associé à la Société des alcools du Québec pour offrir aux internautes un

FIGURE 6.4

**La rubrique « recettes » offre une sélection
par critère et par mot clé**

L'Épicier.com

Une soirée en amoureux?

Le Cyberconseiller

 Les recettes       

Les recettes
Types de plats

- ☐ Entrées
- ☐ Potages et soupes
- ☐ Plats principaux
- ☐ Sauces et vinaigrettes
- ☐ Légumes et salades
- ☐ Aspics, flans et mousses
- ☐ Crêpes, pain et sandwiches
- ☐ Boissons
- ☐ Desserts

Temps requis

- ☐ Moins de 30 minutes
- ☐ De 30 à 60 minutes
- ☐ Plus de 60 minutes

Ingrédient principal

- ☐ Boeuf
- ☐ Pains et céréales
- ☐ Charcuteries et fromages
- ☐ Poissons et fruits de mer
- ☐ Fruits
- ☐ Légumes
- ☐ Légumineuses
- ☐ Oeufs
- ☐ Pâtes alimentaires
- ☐ Porc
- ☐ Veau
- ☐ Volailles
- ☐ Autres viandes



Mot-clé

Lancer la recherche 

Nouvelle recherche 

ensemble de fiches consacrées à l'univers du vin. On y trouve de nombreux conseils sur la manière de choisir un vin, sur la dégustation et sur la meilleure méthode d'entreposage. De plus, un moteur de recherche intégré permet de repérer, parmi la sélection disponible en magasin, la bouteille qui conviendra le mieux aux besoins culinaires des amateurs.

Deux rubriques portent sur la confection de plats cuisinés. La première présente « Les conseils du chef », une véritable mine de renseignements qui répond aux questions les plus couramment formulées sur la manière d'apprêter les viandes. S'y trouve également un guide de base sur la sélection des coupes, sur les condiments ainsi que sur les méthodes de cuisson. Ensuite, la rubrique « Les recettes » correspond, comme son nom l'indique, à un livre de recettes qui offre l'avantage de permettre la consultation en fonction de critères précis : les types de plats (entrées, potages, desserts, etc.), les ingrédients principaux (viandes, pâtes alimentaires, légumes, etc.) ou encore le temps de préparation nécessaire. L'utilisateur peut ainsi jeter un coup d'œil à la liste des ingrédients de la page des « Recettes » lorsqu'il remplit son panier à provisions.

Certaines rubriques font la promotion de produits nouvellement arrivés sur le marché. Les épiciers tirent judicieusement parti ici des produits et événements saisonniers (les grillades d'été ou les lunches de la rentrée, par exemple).

Enfin, on se préoccupe aussi de la santé des gens en leur prodiguant une foule de conseils nutritionnels. On explique par exemple quel type d'alimentation prévient le diabète, l'hypoglycémie et les troubles cardiovasculaires. On fait appel à des diététistes-nutritionnistes pour aider les internautes à équilibrer la valeur nutritive de leur alimentation. On montre aussi comment décoder et interpréter les étiquettes qu'on retrouve sur les denrées commercialisées. Par exemple, l'internaute voit comment doit s'alimenter une femme enceinte ou comment favoriser la cicatrisation du bébé que l'on vient de circoncire. Une section est aussi consacrée au sport et au conditionnement physique. La rubrique « ParticipAction » déborde nettement le secteur de l'alimentation pour aborder des questions comme la santé au travail, l'estime de soi ou encore le choix d'un bon entraîneur pour son enfant.

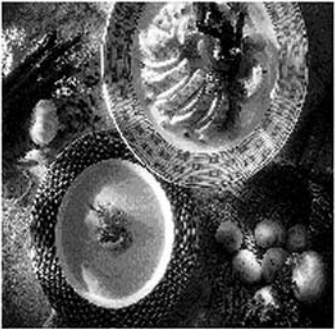
Notons en terminant que la valeur ajoutée informationnelle de ces contenus reste accessible en permanence à tous les visiteurs du site et que, peu importe la page sur laquelle ils se trouvent (il y en a des centaines), l'icône du panier d'épicerie est toujours présente

FIGURE 6.5

Comment concocter une vichyssoise au poivre en un tour de main


Vichyssoise au poivre


Rendement : 4 portions *Exécution :* facile
Préparation : 15 minutes *Cuisson :* 20 minutes



- 15 ml (1 c. à table) de beurre
- 500 ml (2 tasses) de poireau émincé
- 125 ml (1/2 tasse) d'oignon haché
- 250 ml (1 tasse) de céleri haché
- 375 ml (1 1/2 tasse) de pommes de terre, coupées en petits cubes
- 1 bouquet garni (laurier, persil et thym)
- 1,5 L (6 tasses) de bouillon de poulet
- Sel et poivre, au goût
- 250 ml (1 tasse) d'ULTRA'CRÈME GOURMET Poivre et oignons
- 15 ml (1 c. à table) de persil frais haché

Préparation

Dans une grande casserole, faire fondre le beurre et faire attendrir le poireau, les oignons et le céleri.

Ajouter les pommes de terre, le bouquet garni et le bouillon de poulet. Assaisonner.

Laisser mijoter de 15 à 20 minutes à feu doux.

À l'aide d'un robot culinaire ou d'un mélangeur, réduire le tout en purée. Verser dans un bol et laisser refroidir au réfrigérateur.

Au moment de servir, incorporer l'Ultra'crème Gourmet Poivre et oignons et bien mélanger. Saupoudrer de persil et servir bien froid.

Natrel

L'Épicier

FIGURE 6.6

Les conseils santé – Une infopub professionnelle



Proposez-lui un
Vin de Qualité Certifiée



Les conseils santé

Les conseils santé
Pourquoi choisir un
(e) diététiste /
nutritionniste
**Comprendre
l'étiquetage
alimentaire**

Les conseils santé









Comprendre l'étiquetage alimentaire

La lecture des étiquettes devient souvent un casse-tête impossible à réussir, même les yeux grands ouverts... sur les emballages ! Faible en gras, léger, réduit en sel, sans cholestérol, les tablettes des supermarchés sont remplies de produits affichant ces mentions. Mais qu'est-ce que tous ces termes signifient ?

Tout d'abord, vous devez savoir que l'étiquetage nutritionnel comprend trois volets :

1. LA LISTE DES INGRÉDIENTS
2. LE TABLEAU D'INFORMATIONS NUTRITIONNELLES
3. LES ALLÉGATIONS NUTRITIONNELLES

Chacun vous donne un type d'information différent pour vous aider à faire des choix judicieux pour votre santé et à obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

Une étiquette alimentaire peut donc vous donner un résumé instantané en trois points de l'apport nutritionnel d'un aliment. Voyons ensemble ce que vous devez rechercher.

1. LA LISTE DES INGRÉDIENTS :

- Elle est souvent la seule information disponible sur le produit.
- Les ingrédients sont obligatoirement placés par ordre décroissant, donc les premiers ingrédients apparaissant dans la liste sont nécessairement les plus abondants.
- Règle générale, il vaut mieux choisir un aliment dont le premier ingrédient est un groupe alimentaire.
- Bien entendu, elle donne pas les quantités de sucre, de gras ou de sel présentes dans le produit mais elle fournit quand même des indices.
- Autant que possible, utilisez avec modération les produits dont la liste d'ingrédients débute avec le mot sucre, gras ou sel.

ATTENTION : ces ingrédients (sucre, gras et sel) se camouflent souvent sous divers synonymes et sont alors difficiles à reconnaître. Le tableau suivant pourra vous aider à vous y retrouver :

SUCRE : Sucrose, fructose, glucose, galactose, dextrose, sorbitol, mannitol, amidon, miel, cassonade, mélasse, sirop de malt, sucre inverti liquide, sirop doré.

SEL : Sodium, glutamate monosodique, citrate disodique ou trisodique, citrate ou phosphate de sodium ou monosodique, accent, sel d'ail, sel de céleri, sel d'oignons, bicarbonate de sodium (ou de soude).

GRAS : Gras polyinsaturés, gras saturés, gras monoinsaturés, huile, saindoux, shortening d'huile végétale, gras ou huile hydrogénée, beurre.

VITAMINES ET MINÉRAUX : Acide ascorbique (vit.C), tocophérol ou tocotriénols (vit.E), ergocalciférol ou cholestérol (vit.D), mononitrate ou chlorhydrate de thiamine (thiamine), riboflavine, niacinamide (niacine), chlorhydrate de pyridoxine (vit.B6), acide folique (folacine), panthoténate ou carbonate de calcium (calcium), sulfate ferreux (fer).

2. TABLEAU D'INFORMATION NUTRITIONNELLE :

- Contient des renseignements détaillés concernant le produit.
- Fournit les détails de l'information nutritionnelle par portion.
- Peut être utile si vous désirez calculer les calories, réduire les matières grasses et le

dans le coin supérieur gauche de l'écran pour rappeler à l'internaute qu'une minuscule pression de l'index peut le téléporter, *illico presto*, dans n'importe quelle allée de l'épicerie virtuelle.

6.4. CONVERGENCES ET DIVERGENCES

Ainsi que nous l'avons relevé pour la plupart des projets B2C réalisés dans la vente au détail qui ont été analysés dans les pages de cet ouvrage, l'incursion des marchands épiciers sur la toile a été l'initiative du siège social de l'organisation, qui l'a également pilotée. Il ne faut guère s'en étonner, puisqu'on observe dans le secteur de l'alimentation à peu près les mêmes tendances lourdes qui ont marqué l'évolution du commerce au détail au cours la dernière décennie, à savoir la concentration d'entreprises, l'informatisation des opérations, la modernisation et l'agrandissement des magasins.

Toutefois – et c'est probablement l'une des principales raisons qui expliquent la percée fulgurante des nouvelles technologies dans autant de milieux distincts – on a réussi à neutraliser les résistances qui étaient latentes dans les entreprises en adaptant l'implantation de l'innovation au rythme du développement et de la culture respective des magasins traditionnels. Le commerce électronique a été moulé à l'organisation plutôt qu'il n'en a bousculé les structures. Nous allons maintenant examiner les principales caractéristiques de ce modèle de développement dans le secteur de l'alimentation.

6.4.1. UNE RÉVOLUTION DE PALAIS

Il y a généralement deux phénomènes à l'origine des projets Internet dans les entreprises. Soit que le département des communications prenne l'initiative et oriente le projet en fonction des objectifs marketing de l'organisation, soit que le département de l'informatique prenne les devants et lance la réingénierie des processus organisationnels. Dans le cas du Groupe Épiciers Associés, «le projet n'a été introduit ni par les gens de marketing ni par les informaticiens, affirme le webmestre, mais par les responsables des opérations de détail. Pour nous, la problématique n'était pas technologique mais logistique.» Cette nuance s'explique par la structure particulière de l'organisation.

Si la contribution du commerce électronique à l'essor du secteur de l'alimentation ne faisait aucun doute dans l'esprit des responsables du projet, ces derniers n'en demeuraient pas moins conscients de la menace qu'elle laissait planer sur l'organisation. *Primo*, il paraissait inévitable qu'un pourcentage significatif de la clientèle grand public s'approprierait éventuellement ce nouveau mode transactionnel. Le *statu quo* ne constituait donc pas une option viable : laisser passer l'opportunité équivalait à abandonner une arme dangereuse à la concurrence. *Secundo*, cette percée technologique ne pouvait avoir lieu que si l'on centralisait les opérations, ce qui ne manquerait pas d'alarmer les marchands épiciers qui, forcément, risquaient de penser qu'on empiète sur leurs compétences.

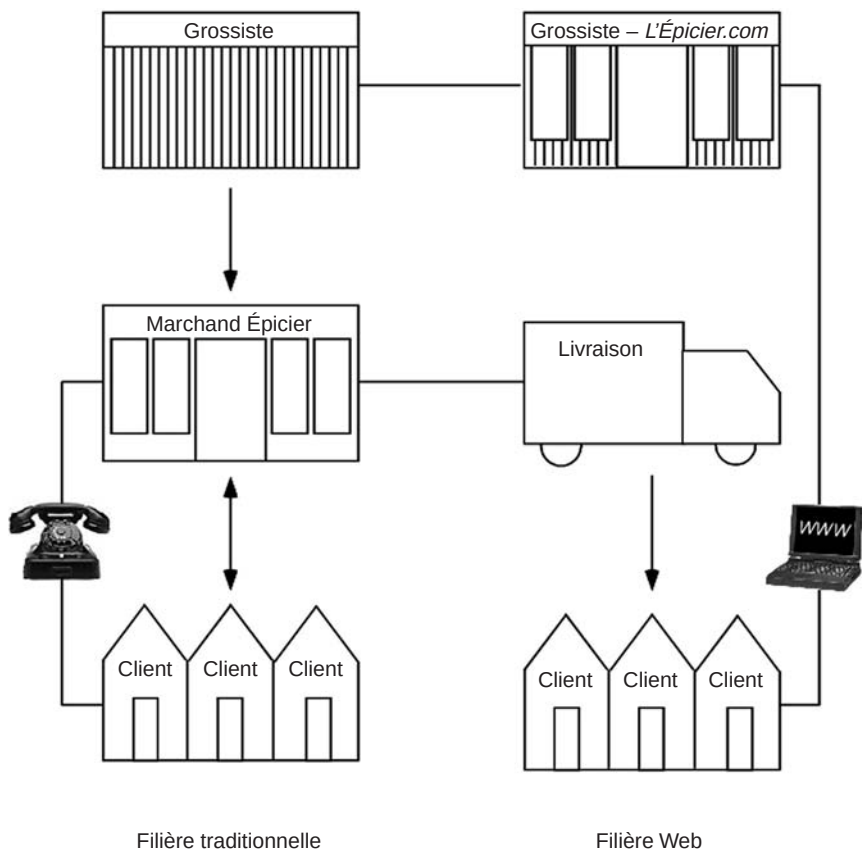
Le défi consistait à définir les bases d'un projet qui, à la fois, tienne compte de la transformation du marché et ménage les susceptibilités des associés. Le marchand reste un facteur pratiquement incontournable dans ce secteur d'activités commerciales, en raison du roulement continu des inventaires et de la gestion des produits frais. Il fallait donc envisager le développement d'une infrastructure qui bouscule le moins possible les modes habituels de fonctionnement des commerçants tout en faisant d'eux les principaux bénéficiaires des retombées financières du commerce électronique.

« Si nous avons confié le développement du projet à nos gens de marketing, nous aurions probablement obtenu quelque chose de beaucoup plus vivant, mais, en même temps, de beaucoup moins efficace et de beaucoup moins fonctionnel », explique le responsable du projet. Le résultat de l'opération a été que les principaux intéressés n'ont pu résister à l'offre qui leur fut présentée, tandis que les véritables changements affectaient le grossiste, l'initiateur du projet, et la communauté internaute, dont une partie de la clientèle qui réclamait ces services. C'est pourquoi l'on peut considérer que la véritable révolution Internet dans le secteur de l'épicerie s'est effectuée presque à l'insu de l'épicerie traditionnelle.

6.4.2. GESTION CENTRALISÉE DES COMMANDES

Dans la chaîne de distribution habituelle, les produits transitent du grossiste aux épicerie qui les commercialisent auprès de la clientèle grand public. La plupart du temps, les clients vont au magasin pour y faire leur épicerie ; d'autres, par contre, passent leur commande au téléphone et font livrer. Quelle que soit la méthode, c'est l'épicier qui entretient le lien d'affaires avec le client. L'avènement du commerce

FIGURE 6.7

Le commerce électronique et l'alimentation au détail

électronique change la donne: c'est désormais avec le grossiste que l'utilisateur traite directement. Le livreur qui se présente est en quelque sorte le seul contact que l'internaute entretient avec le marchand local.

Voici comment se réorganisent les interactions avec la clientèle dans le contexte du commerce électronique. Toutes les opérations reliées au site, à son développement, à sa gestion, aux diverses mises à jour sont centralisées et prises en charge par une équipe de spécialistes qui intervient au niveau administratif du Groupe Épiciers Associés. Lorsqu'un internaute devient membre du site L'Épicier.com,

lorsqu'il passe une commande ou encore lorsqu'il adresse ses requêtes ou ses commentaires, c'est avec les responsables du projet qu'il traite. Par la suite, selon sa préférence, le client pourra passer lui-même au magasin prendre ses sacs d'épicerie ou encore, selon un mode de répartition basé sur les codes postaux, la commande sera livrée au magasin désigné par l'intermédiaire d'un réseau privé qui gère les échanges entre le grossiste et ses marchands membres.

Le magasin agit comme si la commande lui était parvenue par téléphone, sauf que l'opération ne dure que quelques secondes, c'est-à-dire le temps d'imprimer la commande du client. En fait, toutes les étapes qui touchent au processus des commandes, du cyberclient jusqu'à la prise en charge par le marchand, sont automatisées. Un gestionnaire précise :

C'est notre système *dial-up* qui envoie un courrier électronique au magasin, précisant le contenu des commandes. Ça nous a permis d'avoir une seule connexion Internet pour l'ensemble du réseau. Notre rôle se limite à surveiller son fonctionnement. Tout est automatique.

6.4.3. LA PART DU COMMERÇANT

En ce qui concerne le magasin, le commerce électronique ne modifie en rien ses opérations de routine ; il n'a de fait aucun impact sur les approvisionnements. La seule différence est que l'épicier doit préparer des commandes et les expédier. Le grossiste lui transmet des commandes dites « clés en main » et l'épicier n'a qu'à les remplir. Il ne lui reste qu'à implanter un système où un employé assemble les commandes en parcourant les allées du magasin en lieu et place du client. L'opération doit s'effectuer sans nuire à la routine quotidienne. Un responsable nous confiait à ce propos :

Nos commerçants sont normalement capables d'assembler les commandes durant les heures d'ouverture. Lorsqu'ils en auront trop sur les bras, ils pourront procéder la nuit. Et lorsque le volume sera si élevé qu'il encombrera la logistique du magasin, nous proposerons aux marchands d'acheter des mini-centres de distribution. Ce sera à eux de s'adapter pour faire face aux nouvelles réalités.

L'inventaire des épicerie n'étant pas encore informatisé, il n'est pas possible d'établir quelque lien que ce soit entre la commande d'un internaute par exemple et un article figurant sur les rayons d'un magasin. Les concepteurs du projet ont tout de même réussi à mettre au point un système pour faciliter la tâche des employés au moment de l'assemblage des commandes : on leur évite

d'avoir à revenir continuellement sur leurs pas. Il suffisait de segmenter en 70 catégories l'ensemble des produits disponibles afin d'être en mesure de reproduire l'ordre séquentiel de leur distribution dans les allées. Cette opération a permis de transmettre aux divers marchands des commandes adaptées à la disposition des produits dans leurs magasins respectifs. Lorsque les serveurs du grossiste prennent en charge la commande d'un internaute, ils l'attribuent à une épicerie affiliée et dressent la liste de produits selon le profil de répartition en magasin. Si un chef de rayon décide de réaménager ses étalages, il doit en avvertir le webmestre, qui modifiera le profil du magasin dans le système pour éviter de désorganiser la bonne marche des opérations.

6.4.4. UNE NORME DE FRAÎCHEUR

Au moment de la conception du projet, les spécialistes avaient anticipé une forte résistance de la part des usagers à l'égard de la commande à distance de produits frais comme les viandes, les fruits et les légumes. Contrairement à ce qui avait été prévu, il s'est avéré que les internautes commandaient autant de produits frais que de denrées non périssables. L'attitude des consommateurs n'est pas étrangère à la stratégie qu'ont adoptée les magasins en choisissant de confier la sélection des marchandises « sensibles » aux soins d'employés expérimentés plutôt que de l'attribuer à de jeunes recrues. Évidemment, dans l'équation des bénéfices, il aurait fallu déléguer cette tâche aux personnes les moins rémunérées. En d'autres termes, il aurait fallu profiter des temps morts aux caisses et faire exécuter les commandes Internet par les préposés à l'emballage, rémunérés au salaire minimum. Le problème, c'est que ces jeunes travailleurs n'ont pas les compétences nécessaires pour sélectionner judicieusement les produits frais. Et un commerçant d'expliquer :

On aura beau demander un contre-filet de bœuf à un garçon de 17 ou 18 ans qui habite chez ses parents, il n'a jamais acheté ça et il ne sait pas même ce dont il s'agit. Quand il mange chez sa mère, il avale ce qu'il y a dans son assiette sans poser de question. C'est la même chose avec les fruits et les légumes. Nous pensons qu'un jeune adulte, qui n'a probablement jamais fait une commande d'épicerie de sa vie, ne saura pas distinguer, parmi les tomates ou les poivrons, s'ils sont au début ou à la fin de leur maturité. Vont-ils durer toute la semaine ou devons-nous les jeter dans trois jours ? Par contre, le spécialiste du rayon connaît son métier. C'est pour cette raison que nous avons mandaté les gérants, ou leurs assistants, pour accomplir cette partie du travail. Pour ce qui est du reste, n'importe qui peut ramasser une boîte de soupe aux tomates sur une tablette.

FIGURE 6.8
La commande de produits frais

		Les 3 derniers articles 0.25 Rôti d'ext...		Total: 1.37 \$				
Chercher		Vider panier		Panier				
Info magasin		CyberConseiller		Caisse				
ENTRÉE								
Nouveaux Produits En promotion! Coupe Grey Aliments surgelés Animaux Beauté et Santé Bébés Bières et vins Boulangerie Breuvages Buffet Café, thé, chocolat chaud Charcuterie Epicerie comestible Epicerie non- comestible Fruits de mer & Poisson Fruits et légumes Items Promotionnels Jus Pain Pâtisserie Petit déjeuner Prêt-à-manger Produits laitiers Tabac Viande Volaille		 Rôti de noix de ronde gras/porc Prix unitaire : 5,89 \$/lb Achat 1/4 lb Listes d'achat Créer une nouvelle Listes d'achat Catégories dans lesquelles se trouve ce produit: Viande > Bœufs > Rôtis Articles en promotion: Oui Non <table> <tr> <td>  </td> <td> Rôti d'extérieur de ronde gras/bœuf 5,49 \$/lb Achat 1/4 lb ☐ </td> <td> ☒ </td> <td> Rôti d'intérieur de ronde 5,79 \$/lb Achat 1/4 lb </td> </tr> </table>				Rôti d'extérieur de ronde gras/bœuf 5,49 \$/lb Achat 1/4 lb ☐	☒	Rôti d'intérieur de ronde 5,79 \$/lb Achat 1/4 lb
	Rôti d'extérieur de ronde gras/bœuf 5,49 \$/lb Achat 1/4 lb ☐	☒	Rôti d'intérieur de ronde 5,79 \$/lb Achat 1/4 lb					
Plus d'info: Oui Non		Accéder/S'enregistrer Aide Magasin: Supermarché Heures de Livraison Tous les prix sont en vigueur jusqu'au: 25 novembre 2001						

La consigne est donc de choisir les plus beaux spécimens et de n'offrir que les meilleurs produits. On pourrait même affirmer que le client Internet jouit d'un meilleur accès à des denrées de qualité que la clientèle courante. Il n'a pas à s'en préoccuper, c'est inclus dans le service. Et le commerçant d'ajouter :

Si vous achetez en magasin une pomme qui est piquée, c'est vous qui l'avez choisie et ramenée à la maison. Vous ne pouvez vous en prendre qu'à vous-même. Si c'est moi qui l'ai choisie, vous aller m'en tenir rigueur. Alors, le mot d'ordre dans le magasin est « si les pommes ne sont pas assez belles en avant et qu'il y en a de meilleures à l'arrière, va les chercher ». Les clients Internet nous le disent, ils ont l'impression d'avoir de meilleurs produits.

6.4.5. L'ASSEMBLAGE DES COMMANDES

Les spécialistes qui ont pris en charge le projet de commerce électronique pour le compte de Groupe Épiciers Associés ne se sont pas limités au développement des applications en ligne ; ils se sont également penchés sur la logistique des manipulations de la marchandise. Puisqu'on avait déterminé qu'il n'y aurait qu'un site L'Épicier.com et qu'il serait partagé par tous les membres, il fallait par conséquent définir des standards qui uniformiseraient les procédures des divers commerces de la chaîne.

C'est ainsi qu'on a invité les employés qui ont, de près ou de loin, participé à la mise en place du projet dans les magasins (chefs de rayon, secrétaires, commis) à suivre une formation. Les cours montraient des procédures visant à améliorer la performance des opérations, par exemple l'exécution des commandes ou leur livraison. Par la suite, chaque commerçant demeurait libre d'adapter les procédures à ses opérations courantes. Comme nous l'avons maintes fois observé sur le terrain, l'intégration du projet a toujours fait l'objet d'une appropriation locale.

Citons l'exemple d'un magasin où l'assemblage des commandes en ligne a été confié à la responsabilité d'une seule employée pour qui cette charge de travail est devenue une occupation à temps plein. La préposée, qui a une formation de chef cuisinier, rapporte que son expérience avantage les internautes, notamment lorsqu'elle choisit pour eux les pièces de viande. Avec une moyenne d'une dizaine de commandes par jour, la tâche s'avère particulièrement exigeante sur le plan physique :

Si je me dépêche, ça ne me prend qu'une demi-heure pour réaliser une commande de 100 \$. En temps normal, ça exige plus ou moins 45 minutes, et parfois même une heure. C'est dur physiquement, parce qu'il faut continuellement soulever des poids lourds. Au début, je travaillais en talons hauts, mais maintenant je porte des baskets, c'est plus confortable.

Des renforts ont été prévus pour les cas où l'afflux des commandes est tel qu'il excède la capacité de prise en charge par la responsable. En temps normal, cette dernière poursuivra son travail jusqu'à l'emballage des articles.

Un autre commerçant a, pour sa part, opté pour une parcellisation du travail d'assemblage qu'il a réparti parmi plusieurs employés. Au moment de la réception d'une commande Internet, une préposée a la responsabilité de la répartir entre les différents rayons du magasin. Chacune des commandes se voit attribuer une couleur particulière à l'aide d'un surligneur. On remet aux responsables des photocopies des commandes. La viande et les produits surgelés sont préparés et entreposés dans un congélateur jusqu'au moment de l'assemblage final.

L'assemblage terminé, un commis réunit tous les éléments selon les couleurs et les achemine à la caisse, où s'effectue la facturation. Ici, la caissière est la dernière personne à vérifier la commande. « L'avantage de notre système, clame le directeur du magasin, c'est que tout le monde est appelé à devenir un responsable des commandes en ligne – on ne dépend pas d'une seule personne. » Le chef d'un rayon peut déléguer le travail à son assistant, s'il le juge nécessaire, mais il n'en demeure pas moins responsable des erreurs.

6.4.6. LA GESTION DES ERREURS

Le travail d'assemblage des commandes en ligne se trouve grandement facilité par la présence des codes à barres qui figurent sur la plupart des produits. « Si, par exemple, madame veut avoir de la moutarde de Dijon à l'ancienne dans un pot de tel ou tel format ou encore de l'Aroma en poudre, un produit pour lequel on dénombre une dizaine de variétés, le code CUP devient indispensable pour vérifier que l'on a exactement le bon produit. » Par conséquent, il y a peu d'erreurs relatives à la nature des produits. De fait, c'est plutôt sur les quantités ou sur le nombre d'articles commandés qu'on se méprend le plus souvent, par distraction. Une employée nous confiait :

Au début, je faisais beaucoup d'erreurs. Disons qu'une cliente demandait trois boîtes de jus de tomate, je voyais seulement « jus de tomate » et je ne prenais qu'une boîte. Aujourd'hui lorsque j'ai terminé, je repasse la commande pour vérifier que tout y est et que je n'ai rien oublié, parce que, si c'est notre faute, nous sommes obligés de retourner chez le client.

Il arrive également que les erreurs soient commises par les internautes. La plupart du temps, ces méprises sont imputables à la difficulté d'évaluer le format d'un produit à partir des indications ou de la photo trouvées sur le site. Et l'employée d'ajouter :

Parfois, c'est assez mêlant. Vous allez prendre, par exemple, de la nourriture pour chien, qui se vend au poids. Les gens ne se rendent pas toujours compte qu'un sac de 10 kilos, c'est encombrant. Ils en commandent un et rappellent par la suite pour s'excuser et demander qu'on l'échange. Il arrive fréquemment que les clients se trompent soit sur la grosseur ou sur la quantité des produits.

Lorsqu'une erreur semble d'elle-même évidente, quand un internaute commande 20 kilos de bananes par exemple, le préposé à l'assemblage prendra l'initiative d'appeler le client au téléphone pour s'assurer qu'il s'agit bien de la quantité désirée.

6.4.7. LA PERFORMANCE GLOBALE

Après cinq années d'existence de L'Épicier.com, les bénéfices financiers du site restent, par rapport au volume global des transactions, relativement modestes. Les revenus n'atteignent pas encore 1 % de l'ensemble du chiffre d'affaires des entreprises participantes. La compilation des résultats sur les habitudes de consommation des usagers du service en ligne permet tout de même de tirer un certain nombre de conclusions relativement à la nature et à l'évolution du marché.

Au départ, les responsables du projet étaient convaincus que le service ciblerait des groupes d'utilisateurs spécifiques, tels les jeunes professionnels pressés ou les internautes férus de nouveautés qui ne pourraient résister à l'envie de commander leur épicerie en ligne. Le webmestre de L'Épicier.com admet :

Aujourd'hui, on doit reconnaître que le portrait général ressemble beaucoup à celui de monsieur et madame Tout-le-monde. Le phénomène est beaucoup plus répandu qu'on le croyait. On compte des mères de famille, des retraités, des travailleurs dont les horaires de travail coïncident avec les heures d'ouverture des supermarchés. Il y a beaucoup de femmes enceintes qui profitent du service et même des handicapés qui nous ont écrit pour témoigner de leur appréciation de ce nouveau service.

Sur le plan des commandes, on a pu observer que la moyenne d'une épicerie en ligne se chiffre autour de 100 \$, soit cinq fois plus que la moyenne de 19 \$ caractéristique des achats en magasin. L'explication la plus probable de cet écart serait que les internautes veulent rentabiliser les trois dollars de frais qu'ils déboursent pour la manutention. Un gestionnaire confirme d'ailleurs nos observations :

D'après nos études, ça représente la grosse commande familiale hebdomadaire. Personne ne va commander un paquet de cigarettes sur Internet. La tendance n'est pas non plus au niveau du poids des commandes. Reste qu'il s'agit de commandes plus volumineuses que celles effectuées par les clients en magasin. Beaucoup commandent sur l'heure du dîner, à partir du bureau.

Par ailleurs, on remarque une baisse significative durant la saison estivale, une chute de près de 50 %, attribuée surtout au fait que les gens sont partis en vacances.

Si les frais de manutention de 3 \$ constituent un ticket modérateur déguisé pour les petits achats, il est clair que l'internaute profite d'une aubaine lorsqu'un expert assemble sa commande à sa place (il paie en fait un taux horaire inférieur au salaire minimum). Si le préposé prend généralement une demi-heure pour s'acquitter de ce travail, les statistiques révèlent qu'il faudra, au client, en moyenne 47 minutes pour accomplir la même tâche. Et encore, il n'aura pas nécessairement l'expertise pour évaluer avec précision la fraîcheur de certaines denrées.

Par ailleurs, il faut souligner que l'évolution du service de commande en ligne (du téléphone à Internet) aura été particulièrement bénéfique aux marchands épiciers, ne serait-ce que sur le plan des économies de temps réalisées sur la prise des commandes. Un commerçant affirmait :

Au téléphone, les clients sont plus difficiles à satisfaire. Il faut essayer de comprendre ce qu'ils veulent et prendre beaucoup de notes. « Vous savez, c'est une boîte avec une étiquette bleue. » Ou encore, « je veux trois tomates, pas trop mûres ». Lorsque t'as livré la commande, la cliente rappelle pour dire que les tomates sont trop vertes, que c'était pas le bon bleu ! Tu perds un temps fou.

Une commande téléphonique peut ainsi monopoliser un employé de dix à trente minutes. Contrairement à la liste de produits codés et classés qui figurent sur la liste d'une commande Web, la liste que le préposé a en main se compose d'articles dont la description est plus ou moins précise. Et cette liste n'a rien à voir avec la logique de disposition des marchandises en magasin.

6.5. LES RÉTICENCES

Le succès du commerce électronique, comme nous l'avons jusqu'ici constaté, dépend en bonne partie de la capacité des concepteurs, des développeurs, des responsables de projet, pour ne citer que ceux-ci, à transposer sur Internet une représentation satisfaisante des marchandises de telle sorte qu'elles conservent leur attrait pour l'internaute qui les examine à partir de l'écran de son ordinateur. Il leur faut par ailleurs réussir à reformuler, dans cet univers aseptisé, une bonne part des rapports qui lient le marchand au client, rapports indispensables à la bonne marche des transactions dans l'univers commercial traditionnel.

Dans le secteur de l'alimentation, le principal défi à relever consiste à définir de nouveaux standards pour des produits et des processus qui, essentiellement, peuvent varier à l'infini. C'est là que les promoteurs du projet ont compris qu'il faudrait jeter du lest pour favoriser l'envol de la cyber-épicerie.

6.5.1. LA FRAÎCHEUR

Qu'il s'agisse de filets de poisson, de côtelettes d'agneau, de poivrons ou de fromage de chèvre, les produits frais ont une durée de vie restreinte. Quand ils s'éternisent sur les rayons, on enregistre vite des pertes sèches. Entre le moment où l'aliment atteint sa pleine maturité et celui où il devient impropre à la consommation, il traverse une phase de déclin qui varie en longueur en fonction de normes en vigueur dans chaque épicerie.

Les marchands ont recours à diverses astuces pour écouler leur marchandise. Ils attendent par exemple que les comptoirs se vident avant de les regarnir ou ils mettent les fruits frais derrière les moins frais.

Par ailleurs, l'achat des produits alimentaires au détail est probablement l'une des activités commerciales les plus anciennement ancrées dans les mœurs des consommateurs grand public. L'appréciation de la fraîcheur d'un produit varie d'un client à l'autre. Il faut tenir compte de sa connaissance du produit, des expériences passées du client, des contraintes économiques auxquelles il est soumis – et quoi encore ! On est loin ici des considérations rigoureusement scientifiques. En magasin, le client a toujours la possibilité de sélectionner les meilleures oranges. Et si les fruits ne correspondent pas à son idée de « l'orange idéale », il se consolera en se disant qu'il a tout de même choisi les plus beaux.

Toute subjectivité disparaît avec l'épicerie virtuelle où les aliments sont représentés à l'écran sous la forme de prototypes conçus avec soin. L'internaute fait son marché en cliquant sur des images, comme quand il lit les plats du menu illustré d'une chaîne populaire de restaurants. Il sait fort bien que l'assiette qu'on lui servira sera forcément différente de l'image au menu.

C'est ici que les cybermarchands épiciers ont jeté du lest. Plutôt que de céder à un vieux réflexe commercial qui aurait consisté à profiter de l'occasion pour écouler les marchandises en déclin, ils n'offrent à leurs clients internautes que des aliments de qualité supérieure.

6.5.2. LES AJUSTEMENTS

Il n'y a pas que le degré de fraîcheur des produits qui soit ici en jeu. Les questions de poids et de mesure sont aussi difficiles à concilier avec le principe du « Marché conclu ! » qui est au cœur du commerce électronique. En temps normal, c'est la masse des denrées qui fait l'objet des disparités entre deux articles, par exemple deux poissons ou deux fruits. Quand c'est la balance qui tranche, un même produit peut afficher, selon sa masse, plusieurs prix.

En magasin, ce n'est pas un problème. Bien au contraire, le client est libre de choisir en fonction du prix. Pareille souplesse d'attribution est évidemment inconciliable avec le commerce électronique. Sur le site L'Épicier.com, la question est d'autant plus problématique que le site doit composer avec les mêmes critères de mise en marché qu'en magasin. On ne peut tout simplement pas, sur la toile, commercialiser à l'unité un produit qui se vend au poids en magasin. Le concepteur d'un site explique :

À l'épicerie, les gens achètent en fonction de la grosseur, de la marque, du toucher. Sur Internet, c'est différent, c'est un tout autre monde. Je ne peux pas créer un produit sur Internet qui n'existe pas en magasin (lorsqu'il arrivera à la caisse, le produit ne pourrait pas être facturé, parce qu'il ne figure pas dans la base de données). Lorsque le commerce électronique générera un volume important, peut-être envisagerons-nous de créer des produits spécifiques en magasin pour desservir les internautes.

Pour l'instant, les magasins s'efforcent de fournir la quantité la plus proche de celle demandée. La consigne est toutefois d'en offrir un peu plus – jamais un peu moins ! Ainsi, lorsque le poids spécifié correspond à deux bananes et demie, on en mettra trois, plutôt que deux.

6.5.3. LE VOCABULAIRE

Chaque client a créé son propre vocabulaire pour nommer ses aliments et c'est le rôle du préposé d'interpréter correctement les différentes formulations qui désignent un même produit. Une telle appropriation terminologique pose problème, notamment avec les produits de charcuterie ou de boucherie, des denrées qui sont achetées à la pièce en fonction des besoins particuliers des clients. En magasin, ces produits sont exposés derrière un comptoir vitré et le client doit interagir avec le préposé pour se les procurer. Ici encore, il s'agit d'une relation personnalisée impossible à reproduire sur la toile. Voici ce qu'en dit le webmestre de L'Épicier.com.

Peu de gens savent ce que représente telle ou telle coupe de viande. Ils se saisissent d'un morceau parce qu'ils savent comment l'apprêter. Pour ce qui est du nom de la pièce de viande ou de sa coupe, ils l'ignorent la plupart du temps. D'ailleurs, la majorité demandent au boucher « de la viande pour un rôti de bœuf ». Sur Internet, ça ne passe pas.

Pour les internautes, les explications verbales sont choses du passé. Il faut désormais assimiler les concepts et le vocabulaire standardisé si l'on veut être en mesure de désigner correctement les produits désirés dans le catalogue électronique.

6.5.4. LE PAIEMENT

Dans tous les secteurs d'activité examinés, la phase qui correspond au paiement de la facture reste un moment particulièrement délicat. La stratégie marchande de Groupe Épiciers Associés a été de n'autoriser que le paiement par carte de crédit pour les commandes livrées à domicile. La décision soulève inéluctablement les inquiétudes habituelles entourant la divulgation de données électroniques confidentielles.

Mais l'épicerie virtuelle comporte tout de même une difficulté supplémentaire, puisqu'il faut obtenir l'autorisation du paiement à un moment où l'un et l'autre des partenaires de l'échange ignorent forcément le montant exact de la facture. En effet, il est fréquent que l'on modifie les commandes, par des substitutions de produits notamment, ce qui influe directement sur le total des achats. Le site n'étant relié à aucun inventaire, les produits commandés ne sont pas toujours disponibles en stock. Un gestionnaire nous fait part de sa solution.

Si tu as spécifié du beurre d'arachide de marque Kraft et qu'il n'y en a pas sur les tablettes au moment où passe le préposé qui assemble la commande, il est possible que tu te retrouves

avec la marque Skippy qui coûte 2 cents de plus – ce qui changera le montant de la commande. C'est encore pire pour ce que l'on vend au kilo. Il faut que le client préautorise une fluctuation du montant total qui peut atteindre jusqu'à 2 % de la facture.

Les réticences que suscite ce mode de paiement se réveillent quand le client comprend qu'il doit signer un formulaire de crédit au moment de la réception de sa commande. Cette manipulation supplémentaire entraîne nécessairement une mise en circulation élargie de son numéro de carte de crédit. Ce n'est pas le cas dans les magasins, où le mode transactionnel rassure généralement les clients sur la confidentialité de ce qui est payé.

Chez l'épiciier, n'importe quelle caissière accepte les paiements par carte de crédit ou de débit ; dans le cas de la facturation Internet, seuls trois membres du personnel sont autorisés à manipuler l'information. Un propriétaire de magasin explique :

Lorsqu'on reçoit une commande Internet, il faut trouver l'une des trois personnes à qui on peut communiquer un numéro de carte de crédit. L'information est ensuite scellée sous clé, dans le coffre-fort, jusqu'au moment de la livraison. Nous remettons au livreur une enveloppe cachetée qui contient la facture que doit signer le client. Le client ouvre, signe la copie rose et remet une copie blanche dans une enveloppe vide sur laquelle il appose aussi sa signature. Dès que c'est terminé, nous détruisons les numéros dans un compacteur à déchets.

Selon le commerçant, la procédure a suffi à calmer les craintes de presque tous les clients.

6.5.5. LA TECHNOLOGIE

Nous avons vu comment les marchands affiliés du Groupe Épiciers Associés se sont vu confier un rôle de premier plan à la phase d'implantation du projet et comment ils ont bénéficié des retombées du commerce électronique sans pour autant en affronter les bouleversements technologiques. Tel n'a pas été le cas pour la clientèle, puisque le développement du commerce électronique grand public suppose la pénétration de la technologie Internet dans les foyers.

L'épicerie virtuelle est un service supplémentaire qui n'affecte en rien la clientèle habituelle. Pour l'utiliser, on doit, entre autres choses, acquitter les frais d'accès au réseau. Les clients de L'Épiciier.com sont tous des internautes volontaires qui se sont procurés l'équipement nécessaire : ordinateurs, imprimantes, cartes réseau, etc. Ici, il

y a une contrainte financière qui exclut d'emblée les moins bien nantis. Mais l'équipement n'est pas tout, il faut aussi maîtriser la technologie : le système d'exploitation, les logiciels de navigation, le courrier électronique, etc.

Même si l'on a pris soin d'harmoniser les prix et les campagnes de promotion entre les systèmes virtuel et réel, l'internaute qui se rend au magasin a une appréhension du commerce différente de celle qu'a le commis qu'il croise dans les rangées. Sa connaissance est en quelque sorte plus rationnelle et plus rigoureusement structurée du fait que le mode d'organisation des informations sur le site lui est familier³.

Au bout du compte, on peut dire que le marchand épicier et le client internaute ne vivent plus, technologiquement parlant, sur la même planète. L'animation est le propre du site, les informations y sont abondantes et le service à la clientèle, exclusivement tributaire de l'équipe Web. En cédant au webmestre le contrôle des communications avec la clientèle, il est clair que le marchand change de vocation : d'épicier traditionnel, il est en passe de devenir gestionnaire d'entrepôt.

Mais, pour le moment, ce scénario relève encore du futur. La vaste majorité des clients poussent toujours leur chariot dans les allées du magasin, même si, par ailleurs, de nombreux internautes n'ont jamais mis les pieds dans l'épicerie d'où leur parviennent les provisions qu'ils ont achetées.

Si les développeurs du projet ont pu éviter l'écueil de la résistance technologique des marchands, il n'en a pas été de même avec les usagers grand public. Tout changement technologique frappe directement ceux-ci et cette réalité est un perpétuel casse-tête pour les personnes qui décident des axes du plan de développement.

Le nœud du problème est que l'épicerie virtuelle a besoin d'illustrer ses produits pour les commercialiser. Les photos couleur sont des fichiers très lourds et, par conséquent, longs à télécharger. Cette réalité risque de pénaliser les internautes qui ne disposent pas d'un accès à haut débit.

3. En magasin, la gestion de l'espace physique est une contrainte permanente pour le marchand. Il lui faut continuellement tenir compte de la taille des produits, de leur disposition, de la température (pour la conservation). Sur Internet, rien n'empêche personne de disposer les articles par ordre alphabétique, par métacatégories ou selon les rabais de la semaine.

Or, les usagers de la micro-informatique en réseau ne sont pas reconnus comme des modèles de patience, surtout que l'une des principales valeurs ajoutées du commerce électronique est précisément le temps économisé ! Il existe des procédés techniques qui permettent d'accélérer le processus, par exemple stocker les images sur l'ordinateur de l'internaute. Les nouvelles versions des navigateurs sont également munies d'outils de plus en plus performants qui permettent de gagner en rapidité et qui simulent la réalité avec une précision toujours plus déroutante. Le site L'Épicier.com en est à sa quatrième mouture. La cinquième – et même une sixième – sont en chantier.

La clientèle type accède au site à l'aide de modems 56 ko qui tournent à 33,6 ko. Les technologues ont beau concocter des projets de plus en plus audacieux, cette contrainte de débit freine terriblement l'essor des innovations. Voici ce qu'en dit notre webmestre :

Le 33,6 K, nous y sommes quand même collés depuis trop longtemps. Au fil des versions, nous avons essayé de réduire la complexité technologique afin de la ramener au niveau le plus bas et le plus convivial possible pour les consommateurs. Grâce à nos *focus groups*, nous sommes tout de même parvenus à un modèle épuré – un modèle plus « évolutif » dans la mesure où l'on pourra y ajouter des modules. Nous n'aurons plus à démolir ce que nous avons construit pour avancer. C'est ça, la grande différence.

Certains clients Web auraient souhaité une version strictement alphanumérique du site, mieux adaptée à la vitesse de leur connexion-réseau. D'autres, les avant-gardistes, insistent continuellement pour que les services soient plus performants. Le cybercommerçant a coupé la poire en deux : il a opté pour une solution multimédia « modérée » qui ne nuit pas à son développement et reste compatible avec les besoins d'une large portion de son marché grand public.

En renonçant à l'utilisation des technologies Flash ou Java, le site L'Épicier.com reste en marge de la dynamique graphique qui anime les sites Internet de pointe. Par ailleurs, on y supporte toujours les anciennes versions des navigateurs.

6.6. OÙ VA L'ÉPICERIE VIRTUELLE ?

Le secteur commercial de l'alimentation est un marché qui a atteint son point de saturation. Les habitudes alimentaires peuvent certes évoluer, mais les gens ne mangeront pas plus qu'ils ne le font maintenant.

L'organisation de la concurrence dans ce secteur tient donc du principe de la tarte qui conserve toujours la même dimension et ne peut qu'être fractionnée entre les protagonistes qui se disputent la plus grosse part. Dans un marché aussi compétitif, il ne peut y avoir de *statu quo*.

Pour survivre, les entreprises ont une toute petite marge de manœuvre qui les coince entre l'obligation de se moderniser pour suivre l'évolution des tendances du marché et la nécessité d'accroître leur chiffre d'affaires pour amortir les investissements. En même temps, elles doivent se prémunir contre toute initiative d'un concurrent qui serait tenté de profiter d'une opportunité technologique, le commerce électronique notamment, pour gruger une part importante des revenus. Voilà, au fond, ce qui a incité les épiciers à tenter l'aventure du réseau Internet.

Nous avons vu que le mode d'implantation du projet du Groupe Épiciers Associés évite soigneusement toute restructuration majeure des magasins affiliés (on observe le même phénomène dans d'autres secteurs d'activité) et que, forcément, sur le plan organisationnel, on ne réaliserait pas d'économies substantielles. S'il n'y a pas de gains appréciables sur les processus d'affaires, il n'y en a pas plus du côté d'Internet où la clientèle coûte aussi très cher à desservir.

C'est donc en termes de visibilité qu'on évaluera la performance de l'innovation, et c'est à même le budget normalement engagé pour soutenir les stratégies marketing qu'on puisera son financement. Si l'on tient compte des coûts du développement du catalogue électronique, on comprend pourquoi les aventuriers de la télématique ne sont pas pressés de se ruer dans ce créneau d'activité. Il serait inconcevable, par exemple, qu'un petit commerçant épicier de quartier puisse espérer concurrencer un site comme L'Épicier.com en s'appuyant sur le développement d'un site Web artisanal.

6.6.1. L'ENTREPÔT, VALEUR AJOUTÉE POUR LE MARCHAND

Pour le moment, c'est nettement la solution « brique et mortier » qui l'emporte en alimentation, où il n'y a pas de revenus substantiels à tirer à court terme du commerce électronique. La stratégie d'appuyer le plan de développement sur les ressources déjà existantes est essentielle à la viabilité du projet. Toutefois, si la commercialisation en ligne des denrées alimentaires a un quelconque avenir, la stratégie qui consiste à recourir à l'approvisionnement en magasin pour répondre à la demande ne peut être que temporaire. Dès que l'afflux de

commandes augmentera, il faudra nécessairement envisager le développement de modes opérationnels plus performants afin de satisfaire la demande et de générer des profits.

Il est clair que le maître épicier se transforme peu à peu en maître d'entrepôt, car la logistique d'organisation des produits répond à des impératifs de manipulation et de circulation plutôt que d'étalage de marchandises. Et le webmestre du site de conclure :

L'assemblage d'une commande en entrepôt coûterait beaucoup moins cher que celle effectuée en magasin où tu reçois des cartons, tu les ouvres, tu mets les contenus sur les tablettes, on les reprend des tablettes pour que tu les mettes dans les sacs après être passés à la caisse. Tandis qu'en entrepôt tu mettrais les cartons dans les allées, tu prendrais les produits et tu les facturerais directement avec une caisse mobile.

Par ailleurs, on peut estimer que les marchands voudront toujours garder un œil sur leur clientèle et l'autre sur le développement du commerce électronique. Le marché de l'alimentation est appelé à migrer vers des centres de distribution régionaux du type entrepôt. Un gestionnaire nous a d'ailleurs précisé :

On peut très bien envisager que pour toute une région, Lanaudière par exemple, un marchand pourrait disposer de son propre entrepôt et gérer toutes les commandes Internet des marchands des alentours. C'est lui qui assemblerait pour eux les commandes en échange de redevances.

De plus, l'entreposage des marchandises permettrait d'arrimer le système des commandes à celui des disponibilités en inventaire. En cas de pénurie des stocks, les clients pourraient choisir eux-mêmes les substitutions plutôt que s'en remettre à l'initiative des préposés à l'assemblage.

6.6.2. AXES DE DÉVELOPPEMENT

Au sein du groupe de travail qui supervise le développement du site, ce ne sont pas les initiatives qui manquent. On envisage notamment la possibilité d'investir les nouveaux créneaux qui s'inscrivent naturellement dans le rayonnement de l'épicerie virtuelle.

C'est le cas notamment pour certains besoins en approvisionnement qu'on retrouve dans le milieu des affaires. Il y aurait notamment une demande tout à fait inattendue de la part du secteur des entreprises. Certains employés de bureaux ont en effet trouvé une

méthode judicieuse pour régler les problèmes de ravitaillement en boissons gazeuses, alcool, buffet, vins et fromages, etc. Le fait nous a été confié par le webmestre du site.

Un des produits les plus vendus sur le site, c'est l'eau Perrier. Nous avons des clients au Complexe Desjardins qui en commandent 20 caisses par semaine. La plupart des bureaux sont branchés à Internet et notre site répond à un besoin réel. Quelqu'un nous disait qu'il fallait, à chaque semaine, se battre pour trouver un volontaire du bureau qui ramène les douze caisses de bouteille vides. « On y allait à tour de rôle, et tout le monde haïssait ça ! Maintenant c'est un petit camion qui s'en charge et la commande est livrée directement au bureau. »

La restauration rapide se retrouve également dans la mire du site L'Épicier.com. On prévoit éventuellement offrir en ligne un menu composé de plats précuisinés livrables selon les normes de coûts et de délais en vigueur chez les compétiteurs.

Dans un espace virtuel, nous l'avons vu, les contraintes physiques qui gouvernent la disposition des marchandises n'existent plus. Rien n'empêche de placer côte à côte produits surgelés et denrées périssables, charcuterie et pain frais, etc.

Les responsables du projet considèrent en outre la possibilité de construire différents modèles d'organisation des produits sur le site. Chaque client serait libre de choisir le sien et pourrait même personnaliser ses visites. Un gestionnaire ajoute :

Si vous voulez des saucisses à hot-dog, c'est probablement que vous voulez aussi des pains à hot-dog. Nous ne pouvons pas mêler la viande et le pain en magasin, tandis que nous pouvons le faire, si vous le désirez, sur Internet. Ça pourrait fonctionner par menus. On regarde aussi la possibilité de créer des catégories basées sur les pièces de la maison. Vous pourriez choisir salle de bain, par exemple, et le site vous proposerait des produits de base (savon, dentifrice, papier hygiénique, etc.). Vous voulez de l'huile à moteur ? Vous cliquez sur « Garage ». On peut aussi procéder par électroménagers (frigoridaire, congélateur, poêle, etc.). Et le client sera libre de magasiner selon son bon plaisir, contrairement au magasin, où, sur le plan physique, il est beaucoup plus limité.

Mentionnons enfin que le site pourrait offrir la possibilité de rédiger des notes pour conserver une recette de cuisine ou même envoyer un courriel à un client – question de lui rappeler qu'il est temps d'acheter de nouvelles piles pour remplacer celles, périmées, de son détecteur de fumée.

LE CONSOMMATEUR

7

7.1. MAGASINONS-NOUS DE LA MÊME FAÇON DANS LE MONDE RÉEL ET DANS LE MONDE VIRTUEL ?

Dès l'apparition du commerce électronique (CE), l'essor fulgurant de commerces entièrement virtuels, tel Amazon.com, enflammait l'imagination des journalistes, des futurologues et des tenants de la nouvelle économie. Beaucoup ont cru qu'il ne serait plus nécessaire d'avoir un magasin en dur (brique et mortier) pour se bâtir une clientèle à la grandeur de la planète... Après quelques années d'existence et quelques revers financiers importants, la réalité du CE apparaît sous un autre jour. Faut-il rappeler qu'au Québec les cybercommerces sans pignon sur rue, ça n'existe pas ou très peu. En réalité, c'est que la clientèle d'une entreprise a le choix entre magasiner sur son site Internet ou aller dans son vrai magasin, sauf dans le cas des clients très éloignés des grandes villes.

Il nous est donc apparu nécessaire de faire porter notre analyse sur les différences entre les comportements des clients qui adoptent l'un ou l'autre des modes d'achat ou encore qui préfèrent s'adonner au va-et-vient entre le réel et le virtuel. Nous avons choisi le secteur des produits culturels, et la comparaison portera sur les distinctions à établir entre les achats effectués dans un magasin traditionnel¹ et sur un site de commerce électronique. Ces analyses peuvent-elles se généraliser à tous les secteurs ? Bien sûr que non ! Nous avons en effet établi que chaque secteur avait ses spécificités propres et nous l'avons suffisamment répété tout au long de cet ouvrage ; mais l'exercice en valait la peine, car il est la source de beaucoup d'enseignements.

Les principales questions que nous posons sont les suivantes :

- Une même entreprise vend-elle ses produits de la même façon en magasin et sur Internet ?
- L'entreprise tente-t-elle de reproduire sur Internet les relations qu'elle entretient avec sa clientèle dans le magasin traditionnel ?
- Sous quels aspects les stratégies d'affaires déployées sur les sites de commerce électronique diffèrent-elles de celles des magasins traditionnels ?
- Les comportements des consommateurs sont-ils similaires en magasin et sur Internet ? Une évolution de leurs attitudes se produit-elle après qu'ils ont expérimenté le CE ?

1. Méthodologiquement, nous disons qu'un magasin traditionnel possède une boutique réelle, c'est-à-dire un local ayant une adresse civique et où il est possible d'acheter des produits. Par contre, on magasine et on achète d'une façon virtuelle sur les sites de commerce électronique.

- Quels avantages tirent-ils de leur expérience dans le réel et dans le virtuel ? Alternent-ils d'un univers à l'autre ?

Avant d'entreprendre cette étude comparative, soulignons brièvement quelques aspects théoriques et méthodologiques qui ont guidé notre travail.

7.1.1. DÉMARCHE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

La vente d'un produit implique une relation entre une entreprise (offrant) et un client (demandant). Ce rapport entre l'entreprise et le client, dans le magasin traditionnel ou sur le site de commerce électronique, s'inscrit dans un processus complexe de médiations où plusieurs opérations sont en jeu. Antoine Hennion², théoricien de sociologie de la médiation, qualifie de « médiateurs » les divers intermédiaires dans la relation commerciale.

Pour saisir le sens d'une médiation dans la perspective de cette théorie, il faut rappeler que les humains et les non-humains sont tour à tour mis en cause dans le processus ; c'est-à-dire que les choses inanimées sont appelées à jouer un rôle équivalent à celui des êtres vivants. Les produits commercialisés, par exemple, sont parties prenantes au même titre que le vendeur dans la relation marchande (la médiation) qui s'installe avec le client. Ce processus s'établit entre des acteurs, sujet ou objet, lesquels sont reconnus comme des médiateurs. Avant de définir plus en détail le concept de la médiation, examinons la double nature des éléments qui la composent.

Une perspective orientée vers l'objet signifie que l'on observe, que l'on appréhende ou encore que l'on analyse une chose à partir de son essence propre, de ses propriétés internes. Tout ce qui existe peut être considéré sous cet angle, les êtres comme les choses. Par exemple, voir un ordinateur comme un objet, c'est le décrire comme une boîte beige, avec des composantes techniques fixes, de la mémoire, un écran, etc. Cet assemblage de composantes permet d'accomplir certaines tâches, grâce à certains logiciels. On peut évaluer sa performance, comparer ses différents modèles, suivre son évolution technologique. Il s'agit d'une chose définie à laquelle on attribue des caractéristiques et des propriétés en fonction de critères concrets.

2. Antoine Hennion, *La passion musicale*, Paris, Métailié, 1993, 407 p., ou « De l'étude des médias à l'analyse de la médiation : esquisse d'une problématique », *Médiaspouvoirs*, octobre-novembre, 1990, p. 38-52, ou « L'industrie de l'art : leçon sur la médiation », *Réseaux*, n° 60, juillet-août, 1993, p. 11-27.

À l'opposé, se trouve le sujet. Une vision axée sur le sujet perçoit et définit une entité à partir du social, selon des facteurs externes. Sous cet aspect, l'ordinateur pourrait être considéré comme une entité communicante, un objet qui permet d'établir un rapport avec autrui par un logiciel ou encore un réseau de communication. On l'analysera en fonction de l'utilisation qu'en font les entreprises, les usagers, les consommateurs. C'est la société ou les individus pensants qui définissent les choses comme sujets ; l'important est de rappeler que le sujet peut être autant humain que non humain.

Ces deux conceptions s'opposent tout en participant d'une même réalité. Si l'on reprend l'exemple précédent, il est clair que l'ordinateur peut être à la fois objet par ses caractéristiques concrètes et sujet dans les rapports sociaux qu'il définit avec son environnement. Seule une prise de conscience de cette double appréhension nous permet d'expliquer le rôle concret d'un ordinateur dans un processus donné. Ainsi, c'est en interpellant l'objet dans le sujet et le sujet dans l'objet, dans une oscillation entre ces deux points de vue qui relie choses et phénomènes, que nous pourrions reconnaître et citer à la barre tous les intimés dans le procès qui nous intéresse.

Avec la sociologie de la médiation, nous serons donc en mesure de comparer les magasins traditionnels et les sites de commerce électronique, de déterminer les composantes à l'œuvre dans ces différents processus marchands. L'identification des médiateurs (sujets et objets / humains et non-humains) dans l'acte de vente et l'analyse de leur rapport, tant en magasin que sur le site Web, devraient nous permettre d'expliquer les tenants et aboutissants qui marquent cette évolution commerciale.

7.1.2. LE REGARD DU CONSOMMATEUR

Cette comparaison entre le magasin traditionnel et le site de commerce électronique, en tant qu'espaces de médiation, s'est effectuée sur la base d'une double investigation : celle des lieux (physique ou virtuel) et celle de l'expérience qu'y ont vécue des usagers consommateurs. D'une part, notre échantillon « consommateur » comprend dix personnes³, lesquelles ont été invitées à raconter leurs expériences d'achat. Quatre d'entre elles ont discuté de leurs expériences dans les magasins

3. Les candidats, tous des volontaires, répondaient à une seule exigence pour être admissibles : avoir visité récemment l'une des quatre entreprises que nous avons retenues pour analyse, soit le magasin ou son site Internet.

traditionnels, et les six autres, de leurs pratiques sur les sites Internet. D'autre part, l'échantillon « commerçant » regroupe quatre entreprises⁴, dont trois ont fait l'objet d'une analyse au quatrième chapitre : Libraire.com, Disquaire.com, LivreTechno.com et Bouquiniste.com. Ces observations et ces analyses avaient pour but d'identifier et de comparer systématiquement les médiateurs à l'œuvre dans l'acte d'achat tant en magasin que sur les sites Internet.

Notre préoccupation de recherche portait sur la question suivante : en quoi les médiations dans les magasins traditionnels sont-elles différentes de celles qui prennent place sur les sites de commerce électronique ? À la suite de Lohse et Spiller⁵, nous avons repéré huit catégories, vues comme autant d'éléments communs aux magasins et aux sites Internet. Dans la suite de ce chapitre, nous allons examiner ces diverses catégories selon les thématiques suivantes :

- la vitrine ;
- la disposition et le plan ;
- les étagères et les présentoirs ;
- l'ambiance ;
- le vendeur ;
- les soldes et les promotions ;
- les relations avec les produits ;
- la caisse.

7.2. LA VITRINE ET LA PAGE D'ACCUEIL

7.2.1. UNE REPRÉSENTATION PAR LA VITRINE

La vitrine peut être associée à la fois à l'image projetée par l'entreprise (la page d'accueil, la façade du magasin, le logo, le nom, etc.) et à la perception qu'en a le consommateur. Ici, la vitrine est une représentation directe de l'image de marque que se donne l'entreprise. C'est souvent cette image qui motive le consommateur à choisir tel ou tel

4. Les quatre entreprises sélectionnées respectaient les critères suivants : avoir une succursale physique au Québec, posséder un site de commerce électronique dans une version française et offrant le paiement sécurisé, vendre des disques ou des livres et être une entreprise de notoriété reconnue. Ces commerçants sont ici présentés sous des pseudonymes.

5. L. Lohse et P. Spiller, « Internet retail store design : How the user interface influences traffic and sales », format Web : <<http://www.ascusc.org/jcmc/vol5/issue2/lohse.htm>>.

FIGURE 7.1
Page d'accueil respectant la logique
de la vitrine traditionnelle



magasin, à y retourner ou encore à aller ailleurs. Généralement, le logo apparaissant sur l'enseigne du magasin sera reproduit sur le site Web de l'entreprise.

Mais il n'y a pas que des similitudes. On constate également que la vitrine du magasin et la page d'accueil de son site Internet (celle-ci faisant office de vitrine) donnent lieu à des processus de médiation différents. Dans la rue, la vitrine du magasin offre au passant un aperçu de la marchandise à vendre à l'intérieur de l'établissement. En ligne, la page d'accueil ne se limite pas à exposer les produits offerts, elle présente également un amalgame des services et des fonctions que le site propose aux internautes. Dans notre échantillon, seul le site LivreTechno.com fait exception, respectant la logique de mise en vitrine dans ses magasins traditionnels : on ne trouve sur sa page d'accueil qu'une description sommaire du contenu offert sur le site.

7.2.2. POURQUOI L'UN PLUTÔT QUE L'AUTRE ?

Parmi les candidats interrogés, tous ceux qui n'achètent qu'en magasin déclarent associer l'entreprise d'abord à son apparence extérieure. Ils la reconnaissent aussi pour ses pratiques commerciales, ses produits et sa philosophie. Ces clients admettent avoir établi un lien de fidélité à l'égard d'une entreprise spécifique. Ils savent que leur magasin a aussi un site de commerce électronique, mais ils ne sont pas intéressés à y aller. Même s'ils ont une longue distance à parcourir pour s'y rendre, ils préféreront se déplacer plutôt que d'aller en ligne.

Dans le cas des personnes qui magasinent sur le Web, elles disent sélectionner le site parce qu'elles fréquentent déjà le magasin de la même entreprise. Elles sont en mesure de situer la succursale près de chez eux. Ici, l'image de l'entreprise ne renvoie pas tout à fait à la même chose. Ces usagers auront tendance à associer l'image du commerçant à ce qu'ils connaissent déjà du magasin traditionnel, aux souvenirs qu'ils en ont, plutôt qu'en fonction des caractéristiques propres au site.

Je trouve que l'esthétique du site coïncide avec le magasin. Il y a un lien de parenté entre les deux : c'est le même logo, l'image du magasin [Disquaire] avec le néon sur la rue est reprise un peu sur le site Web. On utilise les mêmes vieux lettrages, les mêmes couleurs, etc. Le magasin est situé dans un vieil édifice aux allures modernes. Je trouve que le site Web se donne aussi cette allure.

Les internautes interrogés admettent qu'ils préfèrent encore le magasin au site lorsqu'ils ont des achats à effectuer.

Lorsque tu es dans le magasin, c'est le *fun*, c'est une petite fête. Sur le site, c'est le *fun* aussi parce que tu vas recevoir le disque, mais la fête arrive seulement au moment où tu le reçois. En magasin, la gratification est instantanée.

La moitié de nos candidats déclarent effectuer leurs achats en ligne à partir de leur lieu de travail. Plusieurs motivations les amènent à choisir le commerce électronique. Voici les principales : le CE est plus rapide, il n'implique pas de déplacement, on peut facilement y comparer les prix et les produits offerts par la concurrence, il est possible de vérifier la disponibilité des produits. La plupart du temps, ces consommateurs vont sur Internet avec l'idée d'un produit spécifique en tête. « Le site, c'est une alternative pour acheter, un point c'est tout ! », résume l'une des internautes.

7.2.3. LE SITE PAR NÉCESSITÉ

Il est frappant de constater à quel point le souvenir du magasin physique demeure présent à l'esprit des internautes au moment de leur visite sur un site de commerce électronique. Ceux qui achètent en ligne iront de préférence sur le site d'une entreprise dont ils connaissent le magasin traditionnel. Ils savent que les produits offerts et l'image de marque de l'entreprise leur conviennent. *A contrario*, il semble que le site Web d'une entreprise ne soit pas en mesure de susciter un même degré de confiance et d'attachement de la part de la clientèle, puisque l'internaute éprouve le besoin de connaître au préalable l'établissement traditionnel avant de se faire une idée sur le cybercommerçant.

Lorsque les clients ont pris la décision d'effectuer un achat, pourquoi certains opteront-ils pour faire l'acquisition en ligne, alors que d'autres s'y refuseront ? Dans un premier temps, ce sont les contraintes de temps et d'espace⁶ qui sont en cause ou du moins la difficulté qu'elles représentent pour certains individus. Souvent, l'internaute choisit le commerce électronique pour sa rapidité, tout simplement parce qu'il n'aura pas à se déplacer. Par la suite, il

6. Selon D. Wolton, *Internet et après, une théorie critique des nouveaux médias*, Paris, Flammarion, 1999, « les technologies de l'information sont le symbole de la liberté et de la capacité à maîtriser le temps et l'espace, un peu comme la voiture dans les années 30. Trois mots sont essentiels pour comprendre le succès des nouvelles techniques ; autonomie, maîtrise et vitesse. »

découvre d'autres avantages au CE : la facilité transactionnelle, la possibilité de comparer les prix et les produits, la disponibilité des marchandises, etc. Avec le temps, lorsqu'il devient un consommateur aguerri sur le réseau, il n'éprouve plus le même attachement qu'il avait pour le magasin traditionnel. La liberté que lui procure son anonymat le rend moins fidèle à l'égard d'une entreprise particulière et il lui est plus acceptable de passer d'un concurrent à l'autre, lorsque les prix sont plus avantageux ou la marchandise disponible.

7.3. LE PLAN ET LA DISPOSITION

7.3.1. L'AVANTAGE DU MOTEUR DE RECHERCHE

La disposition et le plan correspondent à l'aménagement des espaces qui favorisent la circulation des clients tant à l'intérieur du magasin que sur le site. Il s'agit :

- pour le magasin : des étalages, des sections, des divers étages, etc.
- pour le site : des icônes, des liens, du plan, des menus de navigation, etc.

On peut difficilement comparer la disposition des marchandises en magasin et sur le site Web. Dans le magasin, chaque article est rangé dans un endroit précis. On lui assigne un espace sur une tablette, dans une allée, à l'intérieur d'une section et sur un étage particulier. Généralement, on peut retrouver l'article assez facilement, le prendre et passer à la caisse. En ligne, déposer un produit dans son panier virtuel implique un autre type de démarche : le clic par clic. Bref, c'est la façon de naviguer grâce à la structure mise en place sur le site. Sur le Web, on peut estimer que le nombre de sections ou d'étages se comptabilise en nombre de clics nécessaires pour parvenir jusqu'à l'information désirée.

Dans le cas d'un internaute expérimenté, nous estimons que pour traverser le catalogue et atteindre la page où se trouve l'article recherché dans les sites à l'étude, il faut en moyenne trois clics. Puis, lorsqu'il désire procéder à la commande d'un article, l'internaute doit franchir en moyenne six pages supplémentaires. En magasin, un client peut prendre directement un produit et passer à la caisse ; sur Internet, il lui faudra parcourir au moins neuf étapes. Évidemment, lorsque la démarche est maîtrisée, l'intervalle entre deux clics n'est plus qu'une question de secondes. De plus, tous les sites offrent l'assistance d'un moteur de recherche pour interroger le catalogue sur

un produit spécifique. D'une manière générale, l'utilisation du moteur de recherche réduit d'un clic le cheminement vers le produit désiré. En deux clics, donc, l'article pourra être ajouté au panier.

Tant dans les magasins que sur les sites, la marchandise est disposée à l'intérieur d'une multitude de sections et sous-sections, selon des modes d'organisation très variables. Dans les deux cas, on utilise beaucoup d'indications pour aider la clientèle à s'y retrouver. Toutefois, les deux environnements d'achat ne s'appuient pas sur la même terminologie, ni sur la même logique pour justifier l'emplacement des produits dans les différentes catégories. En magasin, le client s'oriente à l'aide des affiches qui indiquent les diverses sections. Sur le site, les menus, présents en permanence, invitent l'internaute à se déplacer dans l'arborescence. C'est cependant le moteur de recherche qui reste le mode de navigation privilégié par les internautes.

7.3.2. LA DIFFICULTÉ DE CHOISIR UN PRODUIT

Le consommateur adopte la plupart du temps des comportements stéréotypés qui sont routiniers pour lui. Que les achats se fassent dans un magasin ou sur un site Web, les candidats interrogés suivent inévitablement le même parcours d'une visite à l'autre. En magasin, les rituels qu'adoptent les clients restreignent sérieusement les possibilités de vente forcée. Les marchands ont leurs stratégies, les clients leurs tactiques aussi, pour reprendre la distinction de De Certeau⁷. Parce qu'ils limitent leurs déplacements aux sections correspondant à leurs centres d'intérêt, les clients ne s'exposent en réalité qu'à une portion très réduite de l'ensemble de l'offre.

En ligne, cette tendance serait encore plus marquée. Un comportement routinier de la part d'un internaute consiste par exemple à inscrire une requête dans le moteur de recherche, à saisir l'article dans son panier, à payer et puis à s'en aller. Peu de gens semblent s'adonner au plaisir du magasinage et à explorer le catalogue. Les sites offrent tout de même la possibilité de fouiner et d'effectuer un premier débroussaillage en vue d'un achat éventuel. Lorsque le client s'y aventure, il est important qu'il trouve rapidement un produit qui l'intéresse. S'il y a généralement neuf clics qui mènent à l'acquisition d'un bien, en tout temps on n'est qu'à un clic de l'évasion...

7. M. de Certeau, *L'invention du quotidien*, Paris, Gallimard, Folio/Essais, 1990.

À un moment donné, il y a trop de choses à l'écran. Il y a tellement de choses que je n'ai pas encore vues... Pour faire un parallèle, je dirais que c'est comme une personne qui a faim et désire manger. Elle se retrouve devant un gros plat rempli de victuailles et puis, après avoir goûté à deux ou trois affaires, elle se dit : je n'en veux plus, j'en ai eu assez.

Sur Internet, le magasinage se fait article par article, clic par clic. Alors, comme la séduction du produit joue moins, il semble plus difficile pour le consommateur de fixer son choix sur un article. Certaines personnes refusent d'aller sur les sites de commerce électronique parce qu'elles se disent visuelles et tactiles. Pour elles, un des plaisirs du magasinage consiste à obtenir une vision d'ensemble des marchandises lorsqu'elles déambulent dans une boutique.

Comment pourrait-on obtenir une vue d'ensemble sur tout ce qu'il y a sur un site? Même si j'ai accès à tout, il faut tout de même que j'aille dans telle ou telle section. Il me faut cliquer sur le menu, taper le nom de ce que je cherche...

7.4. UNE UTILISATION SPÉCIFIQUE DES ÉTAGÈRES ET DES PRÉSENTOIRS

7.4.1. DES MÉTHODES DE CLASSEMENT MULTIPLES

Ce sont les étagères et les présentoirs qui structurent le classement des produits dans le magasin. *A priori*, ce qui ressort de nos observations, c'est la grande diversité des modes de classement des produits. Certains articles sont classés par ordre alphabétique des noms d'auteurs ou d'interprètes, d'autres le sont par sujets, par titres, par maisons d'édition, etc. De plus, il arrive fréquemment que les nouveautés soient présentées pêle-mêle, sans ordre précis.

Dans le catalogue virtuel, ce sont les menus et les fenêtres qui servent au classement. La même base de données peut donner lieu à une multitude d'agencements des produits : les *best-of*, les meilleurs vendeurs, les coups de cœur des consommateurs, le choix des experts, les spéciaux du mois, etc. Nous avons toutefois observé à maintes reprises que de larges sections étaient proposées dans un fouillis total, tandis que des modes de classement très usuels étaient ignorés. Par exemple, il n'y a que le Libraire.com qui classe les ouvrages par ordre alphabétique des titres. En règle générale, il y a nettement plus de sous-catégories en ligne qu'en magasin.

FIGURE 7.2
Exemple d'une page de catalogue

La mort d'un continent



Dans un récit admirablement mené, John Le Carré, par l'entremise de son héros Justin, nous fait découvrir un continent toujours prêt à implorer, l'Afrique. Et nous démontre que la recherche des profits, sous couvert de mondialisation, fait fi de populations entières et que les multinationales, pharmaceutiques, alimentaires ou autres, sont devenues, depuis la fin de la guerre froide, les nouvelles super-puissances. Édifiant, passionnant et révoltant.

29.95 \$

[SUITE](#) [AJOUTER AU PANIER](#)

LE CARRE JOHN | LA CONSTANCE DU JARDINIER

Lecture de l'année !



Orhan Pamuk, promu depuis quelques années vedette du roman turc contemporain, se fit connaître d'abord avec *Le Livre Noir*, et aussi avec *La Vie Nouvelle*, qui s'est vendu à plus de 200.000 exemplaires dans sa langue d'origine. Ici, fidèle à sa technique, l'écrivain construit son texte sur le modèle du roman à énigme, installe le...

34.95 \$

[SUITE](#) [AJOUTER AU PANIER](#)

PAMUK ORHAN | MON NOM EST ROUGE



Ferdinand vous présente

découverte

Roman policier français : ze best...



Il est temps de rendre à Fred ce qui appartient à Fred : *Pars vite et reviens tard*, son septième roman, part en effet très vite et s'installe au sommet des ventes de polars en France grâce à une intrigue splendide et tordue qui ravira tous les incondionnels, qui n'en reviendront tout simplement pas, même tardivement... Léger bémol, on aimerait juste que tout ça ne tourne pas à la recette, car, comme dans bien des titres précédents, on y retrouve ce Paris...

26.95 \$

[SUITE](#) [AJOUTER AU PANIER](#)

VARGAS FRED | PARS VITE ET REVIENTS TARD

Malice au pays des merveilles



Un texte typiquement barcelonien ? Barcelonesque? barcelotain? barcelotois? bref, l'histoire d'un gars moyen, voire très moyen, un paumé de première cuvée qui se fait embarquer dans une folle équipée par sa grosse femme d'à côté prénommée finement Eliane. Et les lianes, elle saura en user. Mais je n'en dis pas plus. Pour une Série Noire, l'intrigue est mince mais tout est dans le ton, qui est ici servi en salade.

11.00 \$

[SUITE](#) [AJOUTER AU PANIER](#)

BARCELO FRANCOIS | L'ENNUI EST UNE FEMME A BARBE

les meilleures ventes



ROUGE BRÉSIL

27.95 \$



TERRE ET CENDRES

16.75 \$



LE LIVRE NOIR DU CANADA ANGLAIS

IVRE NOIR DU CANADA ANGLAIS

24.95 \$



SOIE

11.50 \$

7.4.2. UNE CRITIQUE DE L'ORGANISATION DES PRODUITS

Les clients du magasin traditionnel sont souvent insatisfaits du classement des produits. Certains disent qu'ils aimeraient retrouver les articles sous d'autres thématiques ou encore que l'appellation des catégories de produits soit modifiée par des titres qui leur sembleraient plus appropriés. Ou encore, plus simplement, ils souhaiteraient qu'on leur présente tous les produits par ordre alphabétique.

Le classement par style de musique, c'est bizarre. C'est mêlant plus souvent qu'autrement. Autrefois, tout ce qui était marginal, Tom Waits par exemple, c'était rangé avec la musique marginale, près du *Jazz* et du *Blues*. Mais là, ils le classent dans le *Pop Rock*. Ils vont placer les disques de *Rap* juste à côté du *Heavy Metal* tout près de la caisse. Ils mettent tout ça ensemble, simplement pour éviter de se les faire voler. Il y a souvent de la musique dans ça qui n'a pas du tout d'affaire à être là.

Parmi les internautes interviewés, il y en a peu qui consultent directement le catalogue. Et quand ils l'utilisent, c'est pour aller dans des catégories bien précises. Par ailleurs, la majorité d'entre eux ignorent les modes de classement sur le site, tout simplement parce qu'ils n'utilisent que le moteur de recherche.

Les clients du magasin traditionnel attendent d'être sur place avant de fixer leur choix sur un produit ; dans ce cas, le processus de sélection reste assez flexible. En ligne, c'est l'inverse. La majorité des consommateurs se rendent sur le site avec en tête l'idée d'acheter un produit particulier et ils n'achèteront que ce dernier. La séance de magasinage sur le site se résume parfois à vérifier la disponibilité d'un produit qui sera, par la suite, acheté en magasin.

Il arrive qu'un client en magasin se laisse influencer par un autre client lorsque vient le temps de choisir un produit. En voici un exemple d'après le témoignage d'un des participants.

J'ai remarqué un monsieur dont je ne connais pas le nom et à qui je n'ai jamais parlé. Il est toujours là quand j'y vais. Il semble être un bonhomme assez cultivé, musicalement parlant. On le retrouve dans n'importe quelle section. Il va autant dans le classique, le *Jazz*, le *Blues* et même le *Rock*. Il a vraiment l'air de s'y connaître et d'avoir un horizon musical plus grand que le mien. Alors, souvent je l'observe et je le suis dans le magasin pour voir ce qui l'intéresse. Parfois, ça n'a pas de rapport, mais d'autres fois ça pique ma curiosité. Je me sens un petit peu voyeur.

Il y a tout de même un bon nombre de répondants qui ne considèrent pas l'attitude des autres clients comme une source d'influence dans leur décision d'achat. Dans l'univers virtuel, ce type de médiation sociale directe ne joue pas évidemment. Par contre, d'autres médiations y sont à l'œuvre. Les consommateurs se disent influencés par les informations diffusées sur le site à propos des produits qu'ils recherchent : la photo, la description, les résumés de livre, les critiques de spécialistes, d'amis, etc.

7.4.3. LE MOTEUR DE RECHERCHE POUR PALLIER LES LACUNES DE CLASSEMENT

Lorsqu'ils déambulent dans le magasin, les consommateurs n'ont pas d'autre choix pour repérer ce qu'ils cherchent que de se fier aux indicateurs de classement prédéfinis par le commerçant ; à moins de s'adresser à un commis pour obtenir l'information. C'est ce qui explique l'insatisfaction générale que les clients éprouvent face aux méthodes de classement qui leur sont imposées en magasin.

Dans le catalogue électronique, les internautes peuvent se rabattre sur le moteur de recherche. Cet outil constitue en fait un médiateur supplémentaire qui facilite l'accès au produit désiré. Toutefois, si le moteur de recherche permet au client d'éviter momentanément les lacunes du classement en magasin, celui-ci s'y retrouve confronté de toute façon à un moment ou à un autre du processus de consommation, puisque la succursale physique reste aussi fréquentée par la plupart des internautes.

Mais avant d'être en mesure de formuler une requête sur le moteur de recherche, il faut tout de même que la personne ait une connaissance minimale de l'article désiré. Nous avons d'ailleurs pu observer chez les internautes rencontrés deux approches distinctes relativement à leur utilisation du commerce électronique. Il y a les consommateurs qui achètent en ligne, mais qui ont choisi au préalable leurs produits en magasin. Puis il y a les personnes qui préfèrent s'informer en ligne, pour ensuite aller faire l'acquisition des produits en magasin. En fait, tous nos internautes ont affirmé qu'il leur arrivait rarement de choisir et d'acheter un produit sans passer par le magasin traditionnel.

7.5. PEUT-ON PARLER D'AMBIANCE SUR LES SITES DE CE ?

7.5.1 DES UNIVERS DIFFÉRENTS

L'atmosphère dans laquelle s'effectue le rituel de la consommation est une considération importante dans les stratégies d'aménagement du magasin traditionnel et du site Web. Dans les deux cas, on peut associer un certain nombre de médiateurs pointant les aspects esthétiques. En magasin, il s'agit de l'éclairage, de la décoration, de la musique d'ambiance, etc. Même l'achalandage des lieux participe à l'ambiance du magasin. Sur le site, on notera la conception de l'interface graphique, la structuration des pages-écrans, la disposition des fenêtres, les boutons de navigation, etc.

Dans les magasins, l'ambiance ne change pas souvent, évidemment; chaque lieu adopte un style, un décor, un mobilier, une musique et un éclairage homogènes dans toutes ses sections⁸. Chaque entreprise se donne une ambiance sonore et visuelle qui lui est propre.

Dans le cas du CE, il n'y a que le logo de l'entreprise qui permet un rapprochement avec l'esthétique du magasin. Pour le reste, les ressemblances sont peu nombreuses entre les deux environnements. On ne retrouve ni présence humaine, ni environnement musical particulier sur les sites Web. Une portion importante du design reste fixe sur les divers écrans d'un même site. Le nom de l'entreprise et les menus de navigation y sont notamment présents en permanence, comme pour rappeler au visiteur durant ses déplacements qu'il se trouve toujours au sein du même commerce. C'est le centre de la page qui est habituellement consacré à l'exploration des contenus. Des photos couleur donnent un aperçu des produits commercialisés et les informations sont accessibles par les menus déroulants et des boutons de navigation.

7.5.2. UNE PRÉFÉRENCE POUR LE MAGASIN

Les consommateurs aiment se rendre dans leur magasin habituel, parce qu'ils peuvent y flâner et fouiner dans un environnement calme et paisible. Ils disent retrouver dans ces boutiques la même ambiance qu'offre une bibliothèque. Même si le magasin reste un lieu public, tous nos répondants considèrent cette expérience comme

8. Sauf pour le *Disquaire.com*, où chaque partie de la boutique a sa musique et sa décoration propres.

une démarche individuelle et intime. Ils entrent rarement en contact avec les autres clients dans le magasin et n'apprécient pas que les vendeurs viennent les importuner inutilement.

Sur le site, c'est complètement différent, note une internaute : « C'est plus production et dynamisme. Tu obtiens ce que tu veux rapidement sans perdre de temps. Pour moi, ça correspond à l'ambiance du Web en général ! » Aux yeux de l'internaute, le commerce électronique présente tout de même l'avantage de réduire la pression marchande. Le consommateur est chez lui, il fait face à moins d'incitation directe de la part des vendeurs. Si la plupart des internautes rencontrés trouvent agréable de magasiner et d'acheter à partir de leur domicile, malgré tout la majorité d'entre eux préfèrent toujours se rendre en magasin.

7.5.3. UNE PERCEPTION LIÉE À L'ENVIRONNEMENT

La qualité de l'ambiance dans un magasin, c'est une question de perception, résultat du cumul des médiations qui y sont associées. Autant les candidats interrogés peuvent raconter en détail leurs expériences dans les magasins, autant en ligne cette description demeure floue et sans contenu sensoriel. Peut-être est-ce dû au fait que les consommateurs ont assimilé intuitivement depuis longtemps le modèle du magasin et qu'il leur est facile de s'y référer. L'internaute est beaucoup moins au fait des stratégies du commerce électronique. S'il comprend la démarche à effectuer pour obtenir ce qu'il veut, il lui est difficile de recadrer cette expérience avec les stratégies de séduction qu'il connaît sur le marché traditionnel.

À l'évidence, les cybercommerçants n'ont pas été en mesure de recréer sur leur site Web la même ambiance qu'en magasin. Le site reste virtuel, sans localisation propre, sans environnement tangible. Dès lors, l'internaute va en ligne non pour y chercher une atmosphère particulière, mais pour répondre à un besoin. Bref, les gens consomment en magasin et en ligne en fonction de préoccupations différentes. Ils se rendent dans un magasin parce qu'ils ont envie de toucher les produits, de rencontrer des gens ou d'être tout simplement là. Ils vont sur le site par nécessité. Achat-plaisir ou achat-corrvée !

7.6. A-T-ON BESOIN DE VENDEURS POUR ACHETER ?

7.6.1. LE VENDEUR NON INTERVENTIONNISTE

Ici, nous définissons le vendeur comme une source d'information. En magasin, cette source est généralement un employé, tandis que sur le site Web il s'agit plutôt de dispositifs de renseignements, comme les fiches-produits, les sections d'aide, les FAQ, les forums de discussion. Ajoutons aussi comme sources d'information les multiples moyens que l'entreprise utilise pour conserver un lien avec sa clientèle: le téléphone, le courrier électronique, les services de communication directe, les stratégies de personnalisation, les publicités et promotions dans les médias, etc.

Dans les magasins comme sur le Web, la préoccupation à cet égard consiste à mettre à la disposition des consommateurs toute l'information pertinente pour vendre la marchandise. Dans les succursales, on trouve normalement plusieurs employés porteurs d'un badge les désignant comme personnes-ressources. La plupart des commerçants disposent des comptoirs d'information bien en vue dans leur magasin, et des vendeurs y établissent leur quartier général pour répondre aux questions des clients à l'aide de leurs ordinateurs. Dans la majorité des cas de notre échantillon, les marchands prônent la stratégie du client-demandeur, c'est-à-dire que les vendeurs attendent que les clients viennent vers eux plutôt que de prendre les devants.

Évidemment, la structure des sites demeure différente sur ce plan, puisque aucun contact direct n'est possible entre le vendeur et le client. Parmi nos répondants, il n'y a que le site Bouquiniste.com qui offre aux internautes la possibilité de communiquer en temps réel avec un libraire à l'aide du logiciel ICQ⁹. De manière générale, les sites de commerce électronique donnent l'opportunité d'entrer en contact avec le personnel de l'entreprise soit par téléphone ou encore par courrier électronique. La quantité impressionnante d'adresses courriels que les sites mettent à la disposition de la clientèle témoigne d'une préoccupation des commerçants pour favoriser l'accès aux diverses ressources de l'entreprise.

9. Le logiciel ICQ – jeu de mots anglais qui vient de *I seek you* – est devenu un standard pour clavarder sur le réseau Internet. Il permet de vérifier si les interlocuteurs que j'ai choisis au préalable sont en ligne et, surtout, de dialoguer avec eux très rapidement.

FIGURE 7.3
La fiche-produit

Livres, musique, cdroms, dvd, vidéos, jeux	nouveautés	palmarès	coups de coeur	carnets	nos
--	------------	----------	----------------	---------	-----

1 livres

[FICHE PRODUIT]



Titre
Auteur
Collection
Section / Sujet

Éditeur
Parution
ISBN
Description
Statut
Succursale(s)
Renaud-Bray
ID Associés
Prix régulier

Planète des singes(La)
BOULLE PIERRE
PRESSE POCKET
Littérature science-fiction /SCIENCE-FICTION-
OEUVRES
POCKET
6/21/01
2266026534
;
Disponible En Succursale
Voir Disponibilité
226618671
395086
\$6.95

Autres suggestions...


Seigneur des anneaux(Le) T.01
TOLKIEN J R R
\$10.95


Seigneur des anneaux(Le) T.02
Deux tours
TOLKIEN J R R
\$10.95


Seigneur des anneaux(Le) T.03
TOLKIEN J R R
\$10.95

Ajout au panier

Liste de souhaits

Devise étrangère

Bob en parle

Extrait vidéo

Demo

De plus, en ligne, on mise beaucoup sur la valeur ajoutée informationnelle du média. La plupart des sites proposent un lien vers une version anglaise. On y multiplie les renseignements sur l'entreprise, sur ses succursales physiques, les clauses de sécurité, les foires aux questions, etc. Chaque produit fait l'objet d'une fiche spécifique où sont présentés des contenus descriptifs, tels que l'auteur, la photo, le prix, la possibilité d'ajouter l'article au panier. Il n'y a toutefois pas de véritables standards et certains articles ne font l'objet que d'une description très sommaire. Souvent des liens pointent vers des listes de produits similaires, vers les commentaires des employés ou des clients sur le produit, etc. Par ailleurs, il est surprenant de constater que certains sites omettent d'indiquer la disponibilité de l'article en succursale. Peut-être s'agit-il d'une stratégie des commerçants pour élargir leur inventaire en y ajoutant des articles qu'ils peuvent commander chez leur fournisseur?

7.6.2. LA FORMULE ÉPROUVÉE DU CLIENT-DEMANDEUR

D'une manière générale, tous les consommateurs interrogés cherchent à éviter l'intervention du vendeur et ils apprécient sa présence discrète. Ils le considèrent comme une assistance de dernier recours. L'achat est un processus personnel et l'on ne souhaite pas que le vendeur exerce une influence sur le choix d'un produit. Celui-ci reste perçu comme une source d'information sur les nouveautés, les tendances du marché et l'emplacement des produits. La plupart du temps, la visite en magasin se déroule fort bien sans la médiation d'un vendeur.

Les internautes manifestent une même allergie à l'égard des interventions marchandes non désirées. C'est ainsi qu'ils feront un usage très modéré des rubriques d'aide et des foires aux questions, des sources d'information qu'ils jugent généralement complexes et difficiles à utiliser. De même, rares seront ceux qui céderont à l'invitation d'utiliser les fonctions de personnalisation pour améliorer les visites. Les internautes craignent d'être victimes de harcèlement publicitaire par la suite. Cette personnalisation est perçue de la même façon que les conseils d'un vendeur, et par conséquent ils n'en veulent pas plus en ligne qu'en magasin.

Je trouve ça long à remplir tous les petits trucs parce qu'il faut que tu t'abonnes à quelque chose. Ce qui fait en sorte qu'eux obtiennent finalement toutes sortes d'informations sur toi. C'est une chose qui ne m'apparaît pas nécessairement intéressante...

Il y a toujours certains clients du CE qui sont intéressés à la publicité ciblée par courriel. Toutefois, la véritable tendance, pour la majorité des candidats interrogés, est qu'ils ne désirent être ni sollicités ni interpellés par les entreprises. Les efforts de personnalisation des cybercommerçants ne réussissent pas à les convaincre de l'intérêt réel de ces pratiques.

J'utilise le moteur de recherche parce que les suggestions du site sont nulles. Je ne trouve pas que le site donne le goût d'acheter, il n'est pas super bon. Il n'utilise pas assez, justement, les technologies pour créer les liens entre les données et fournir de l'information intéressante comme le fait Amazon.com par exemple, et tous les gros sites américains.

En cas de problème, ce qui semble peu fréquent, les internautes préféreront envoyer un courriel à l'entreprise plutôt que de lui téléphoner. Les horaires étant plus flexibles sur le Web, l'utilisateur trouve plus facile de rejoindre le personnel de cette façon. Se basant sur leur expérience en magasin où elles appliquent la philosophie du client-demandeur, les entreprises ont compris qu'il fallait respecter l'intimité du visiteur si elles voulaient le conserver. On a donc opté pour la non-intervention tout en restant disponible en permanence. On pourrait ainsi associer les adresses courriels affichées sur la majorité des pages des sites de CE à des vendeurs postés un peu partout en magasin, dans l'attente d'un client.

Les internautes ne s'adressent à l'entreprise que pour obtenir des informations très spécifiques, rarement généralisables. En cas de problème, la plupart disent qu'ils font comme en magasin, ils préféreront s'adresser au personnel par courriel plutôt que de recourir aux rubriques d'information et d'aide disponibles sur le site.

En définitive, nous constatons que le CE ne peut faire l'économie des processus de médiation qu'on utilise en magasin. Leur présentation peut être différente, mais les clients les utilisent aux mêmes fins. Les médiateurs sujets sont similaires, seuls les médiateurs objets diffèrent.

7.7. LA CHASSE AUX AUBAINES

Il s'agit ici de la mise en scène des produits-vedettes, ceux qu'on expose en avant-plan sur les présentoirs ou sur les pages d'accueil des sites Internet. Les promotions et les soldes monopolisent toute une série de supports qui sont déployés pour revitaliser la dynamique commerciale: les campagnes publicitaires dans les médias, les activités spéciales, les listes de nouveautés, les concours et les jeux, etc.

À l'intérieur des magasins, plusieurs stratégies favorisent la mise en évidence de marchandises désignées. Il arrive fréquemment, par exemple, que le commerçant dispose les nouveautés au palmarès à l'entrée de son magasin, puisqu'il s'agit d'un passage obligé pour tous les clients. On utilise aussi les étalages près des postes d'écoute pour en mettre d'autres en valeur. Même dans les rangées, les boutiques réservent leurs meilleurs espaces sur les étagères pour promouvoir certains produits ou les événements qui leur sont associés.

Une logique de présentation semblable est reprise sur le Web. Immanquablement, les sites de commerce électronique consacrent une bonne portion de leurs pages d'accueil à la promotion des produits-vedettes. Plusieurs pages seront ainsi réservées aux palmarès et aux nouveautés. S'il y a généralement moins de soldes sur le site qu'en magasin, les internautes ne sont pas en reste, puisqu'ils se retrouvent continuellement dans la mire de nouvelles formes de promotions ciblées, telles les chroniques spécialisées et les fiches-produits.

Évidemment, tous les consommateurs interviewés se disent intéressés par les soldes et les promotions, même s'ils affirment n'accorder que peu d'importance à la publicité. En magasin, ils porteront attention aux produits présentés en avant-plan à la seule condition que ceux-ci correspondent à un besoin précis. On peut ajouter qu'ils ne prennent souvent connaissance des promotions qu'une fois rendus au magasin. En ligne, la plupart des internautes sont réticents à ouvrir leur boîte postale électronique à la promotion par courriel.

S'ils m'envoyaient des coups de cœur par courriel, c'est sûr que j'irais plus souvent. C'est certain parce qu'ils connaissent ce qui m'intéresse et ils engagent des spécialistes qui définissent bien les coups de cœur.

Que ce soit en ligne ou en boutique, le consommateur attache de l'importance aux mêmes critères lorsqu'il sélectionne un produit : l'utilité, le prix, les soldes et les promotions. Les internautes apprécient retrouver en ligne les sélections promotionnelles qu'ils ont vues en magasin. Enfin, ils affirment céder aux incitations des cyber-commerçants qui leur proposent d'élever le montant total de la facture pour éviter les frais de livraison.

FIGURE 7.4
Chronique promotionnelle de livre



Ferdinand vous présente
découverte

60 pages de bonheur...



Soixante pages, trente minutes de lecture, et vous ne les oublierez pas de sitôt.

Michel Quint, auteur d'une vingtaine de polars, nous donne ici un texte émouvant, l'histoire d'une famille imprégnée du devoir de mémoire.

On commence par le procès Papon - auquel assiste un auguste mal grisé - puis l'on revient trente ans avant : un père, instituteur, enfile, à ses heures perdues, un costume de clown et se rend agrémenter des fêtes de famille minables. L'auguste est pathétique, la honte du fils est immense, et vient un jour où le jeune doit être affranchi. Retour en 1942, pendant la guerre, au temps de Maurice Papon. La boucle est bouclée, tous les noeuds se détachent, le fils a compris. Reste le témoignage d'une rencontre, l'exemple de petits riens qui changent un monde en guerre. Une histoire si poignante qu'elle nous accompagne longtemps, tant elle a valeur de symbole universel.

Un grand petit livre.

MICHEL QUINT
EFFROYABLES JARDINS
JOELLE LOSFELD

7.8. L'ACHAT D'UN PRODUIT N'EST PAS QU'UNE ACTIVITÉ INTELLECTUELLE

Quelle relation minimale est-il nécessaire d'établir entre le client et un produit avant qu'il ne se décide à l'acheter? Le premier éprouve-t-il le besoin de prendre le second dans ses mains, d'en examiner l'emballage, de le toucher? L'image du produit, sa description transmise sur l'écran d'ordinateur ou la transmission d'extraits sonores peuvent-ils se substituer à cette expérience concrète en magasin où le client entre en contact physique avec la marchandise?

De manière générale, en magasin, il est possible de feuilleter les livres et les revues avant d'en faire l'acquisition. Quant aux disques, les meilleurs vendeurs peuvent être auditionnés par les postes d'écoute. On mise beaucoup sur le visuel pour attirer l'attention du client. Les étiquettes sur les produits, par exemple, seront de couleur vive afin de mettre en évidence les réductions de prix. En ligne, une telle interaction sensorielle avec les produits physiques est forcément restreinte.

Les consommateurs qui n'achètent qu'en magasin affirment avoir besoin d'un contact physique avec la marchandise avant de l'acheter. Même les internautes admettent passer plus de temps dans les boutiques que sur le site Web de l'entreprise.

Quand je suis sur Internet, le disque est loin de moi, je suis moins compulsif, même si je reste frustré en quelque part. Par contre, quand je suis dans le magasin, le disque je l'ai dans les mains et il est à deux pas d'être à moi.

D'ailleurs, aucune des personnes interrogées ne commande de produits qui sont en rupture d'inventaire dans le magasin. Tout délai de livraison semble inacceptable à ces consommateurs. Ce rapport de séduction avec la marchandise pourrait même être associé à une certaine forme de fétichisme chez certains.

Lorsque j'entre dans le magasin, c'est une cérémonie pour moi. Il faut que je passe tant de temps et que je fouille partout. Il m'arrive parfois de cacher des disques. Disons que je ne suis pas venu pour acheter mais simplement pour fouiner. Si je vois un disque et je le veux vraiment, je me dis non, non, je n'ai pas d'argent pour l'acheter. Alors je vais le mêler quelque part ailleurs pour être sûr de le retrouver lorsque je reviendrai le chercher.

Par leurs témoignages, les internautes nous indiquent que leurs habitudes d'achat en ligne recoupent certains comportements de la clientèle exclusive des magasins traditionnels. Par exemple,

lorsqu'un produit n'est pas disponible, ils hésiteront avant de le commander et préféreront aller le trouver ailleurs sur d'autres sites plutôt que d'avoir à supporter les délais de livraison. Les achats en ligne visent la plupart du temps des articles précis qui sont bien connus des clients; dans ce cas, l'absence de contact avec la marchandise semble susciter moins de résistance. La photo joue alors un rôle crucial dans le processus de médiation. Elle permet aux clients de vérifier si l'article correspond exactement à ce qu'ils cherchent. «S'il n'y a pas de photo ou s'il n'y a pas de chanson à écouter, oublie ça, je n'achète pas», explique l'un d'eux.

7.9. DU PANIER À LA CAISSE

Après avoir magasiné, encore faut-il franchir l'étape du paiement ! Sur le Web, le client doit remplir les formulaires relatifs au compte client ainsi que le bon de commande. En magasin, c'est le nombre de caisses disponibles et les files d'attente qui posent problème. Les commerçants ont tous des caisses informatisées, dont le nombre reste proportionnel à la grandeur de la boutique. De manière générale, les clients ne se plaignent pas du temps d'attente aux caisses. Les magasins proposent plusieurs modes de paiement pour régler la facture, parmi lesquels la carte de crédit, le paiement direct et l'argent comptant sont les plus usuels. Ceux qui sont clients exclusivement des magasins traditionnels disent ne pas avoir confiance dans la sécurité d'Internet.

Sur le Web, l'étape du paiement est aussi le moment d'effectuer une dernière vérification au contenu du cyberpanier, la métaphore du chariot d'épicerie. Les internautes peuvent revoir la fiche-produit d'un article faisant partie de la commande, enlever certains produits, modifier les quantités et visualiser le montant total de l'achat. Par la suite, ils arrivent enfin à l'étape de la commande formelle des produits et du paiement de la facture.

C'est dans le formulaire de commande que le client indique l'adresse de facturation et de livraison. Le standard de paiement sur Internet, c'est la carte de crédit; toutefois, certains commerçants offrent d'autres modes de transaction, tels le paiement en magasin, par chèque, par téléphone ou par télécopieur. Plusieurs étapes demeurent obligatoires pour valider le formulaire de paiement. Parvenu à ce stade, nous avons évalué qu'il fallait en moyenne six interactions supplémentaires avant que l'internaute puisse finaliser la transaction. Pour atténuer ce délai, des entreprises ont opté pour le compte client.

FIGURE 7.5
Contenu d'un panier virtuel



votre panier






1 2 3 4

NOM DU PRODUIT	PRIX	QTÉ	RABAIS	TOTAL
 <u>ELVIS RENCONTRE NIXON</u>	17,98 \$	1	0,00 \$	17,98 \$
 <u>Gabrielle - Le goût du bonheur</u>	25,99 \$	1	0,00 \$	25,99 \$
 <u>Les derniers humains</u>	19,99 \$	1	0,00 \$	19,99 \$
 <u>Hot Rats</u>	19,99 \$	1	0,00 \$	19,99 \$
 <u>Siècle de millésimes 1900 - 2000 (Un)</u>	37,99 \$	1	0,00 \$	37,99 \$
Sous-total de la commande				121,94 \$

METTRE À JOUR

VIDER LE PANIER

 CONTINUER À MAGASINER

 COMMANDER

Livraison gratuite!

Livraison gratuite au Canada pour tout achat de 50\$ et plus, par l'intermédiaire de «Colis accélérés» (Postes Canada).

Des frais d'expédition sont applicables pour le service «XpressPost». Pour plus de renseignements, [cliquez ici](#).

On exige du client qu'il remplisse un formulaire d'adhésion pour devenir membre du site avant de l'accréditer pour les achats en ligne. Au moment des prochaines visites, l'étape du paiement s'effectuera beaucoup plus rapidement. Les informations sur l'identification du client n'interviendront plus dans la transaction. Ce sera déjà compilé !

Les internautes émettent également des réserves en ce qui concerne la sécurité des transactions. Si certains parmi eux estiment qu'il est aussi risqué de dévoiler son numéro de carte de crédit en magasin que sur un site, ils exigeront de toute façon que les pages transactionnelles soient sécurisées au niveau des derniers standards technologiques. C'est une condition *sine qua non* au succès commercial d'un site Web. Malgré tout, la crainte de livrer sur le réseau des informations qui pourraient être utilisées à mauvais escient est une phobie très répandue parmi les cyberclients.

C'est à l'autre bout. Tu ne connais pas celui qui reçoit le numéro de carte de crédit. Tout dépend de la qualité de l'implantation. On ne sait jamais comment ils vont gérer les numéros de carte de crédit, s'ils vont bien faire leur job ou non. Le site est-il vulnérable aux attaques d'un hacker ? Il est arrivé par le passé que des pirates ont obtenu des numéros de cartes de crédit à cause de sites mal gérés.

7.10. UNE GÉNÉRALISATION DIFFICILE

Jusqu'ici, nous avons noté plusieurs constances et différences entre les magasins traditionnels et les sites de commerce électronique. Ce qui se dégage surtout de cette analyse, c'est qu'il n'existe pas de règles fixes pour l'élaboration des projets. Il n'y a pas non plus de démarche logique et précise dans le comportement des internautes. Cette situation crée une distorsion par rapport au marché traditionnel et tous cherchent à s'ajuster aux nouveaux rapports de force définis par l'innovation technologique, tout en surveillant les opportunités. Dans un tel contexte, il n'est pas étonnant que des usages tardent à s'enraciner.

Dans la plupart des cas, les objets de médiation ne sont pas les mêmes en magasin et sur le site. De plus, il apparaît clairement que, pour le client, magasiner ou acheter un produit en ligne ou en boutique implique une participation à la construction de médiations. Cette réalité justifie amplement à nos yeux les tâtonnements auxquels se livrent les commerçants actuellement, dans leur tentative de « cyber-communiquer » avec leur clientèle.

FIGURE 7.6
Section d'identification d'un formulaire de commande

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying "http://www.". The page content is titled "Section sécuritaire" and features the VeriSign TouchLink logo. Below the title, there is a section labeled "Identification" with two input fields: "Prénom" and "Nom".

Below the identification section, there is a section labeled "Vos coordonnées" with the heading "Votre adresse". This section contains several input fields: "No, rue, app./suite", "Ville", "Prov./État" (with a dropdown menu), "Pays" (with a dropdown menu), "Code postal", "Téléphone", and "Courriel".

Below the address section, there are two bullet points:

- Pour NE PAS recevoir le détail de votre transaction par courrier électronique à l'adresse de courriel fournie ci-dessus, cochez ici ☐
- Choisissez votre mode de livraison : prendre votre commande en succursale

The browser's status bar at the bottom shows "Terminé" and "Internet".

Indéniablement, le magasin traditionnel exerce une influence sur le développement du commerce électronique. Mais cette influence se limite aux composantes qui sont transférables d'un univers à l'autre. Plus le client est en mesure d'effectuer des rapprochements avec ce qu'il connaît en magasin, plus il lui est facile de transposer cette expérience d'achat sur Internet. Les objets-médiateurs peuvent être différents, mais ils conduisent au même processus de médiation commerciale. Par contre, lorsqu'il s'agit de rapports nouveaux, l'internaute s'invente des usages en fonction de ses besoins pour tirer profit au meilleur de sa connaissance des informations qu'on lui transmet. L'issue de la médiation est souvent différente de ce qu'en attendait le cybercommerçant.

Le site de commerce électronique fonctionne rarement seul. La plupart des internautes disent utiliser à la fois les sites et les magasins. Il semble que les consommateurs retournent dans les magasins pour combler certains manques de la part des sites, notamment parce qu'ils aiment voir, toucher, manipuler la marchandise.

Les sites uniquement virtuels, c'est-à-dire ceux qui ne possèdent pas de magasins traditionnels, ont un lourd handicap à surmonter : établir leur crédibilité auprès des internautes. Il faut réussir à « faire passer » par l'écran des ordinateurs l'image de marque de l'entreprise. Mais, surtout, il faut rassurer les consommateurs. C'est ce que tentent de faire les commerçants en donnant une place prépondérante aux commentaires de satisfaction des internautes, en déployant des rubriques de renseignements approfondies sur l'entreprise, la qualité de leur service, les prix avantageux, etc. Les cybercommerçants qui ont pignon sur rue n'ont pas cette côte à remonter. Par conséquent, ils auront tendance à négliger ces aspects. À la limite, Internet ne pourrait être pour eux qu'un moyen de publicité comme les autres pour générer du trafic en magasin. Soulignons, par ailleurs, que ceux qui adoptent pour stratégie de renvoyer les internautes à leurs magasins traditionnels ne font qu'alimenter la dépendance du site à l'égard de la boutique.

7.11. LACUNES DANS LA CONCEPTION DES SITES

Dans le secteur des produits culturels, l'acte de consommation se fait par plaisir et non par obligation. C'est le même consommateur qu'on retrouvera en d'autres moments dans les allées d'une épicerie ou d'une quincaillerie. Mais lorsqu'il magasine pour un disque ou un ouvrage littéraire, il n'est pas en quête de biens essentiels, ce n'est

pas une corvée. La séduction est au cœur de l'expérience en magasin, c'est pourquoi le contact physique avec la marchandise est aussi important pour allumer le désir chez le client.

En ligne, c'est différent. Le client achète parce que c'est pratique. D'après les témoignages recueillis, les cybercommerçants ne parviennent pas à transposer sur leur site la même aura de séduction qu'exercent les marchandises en magasin. Il semble que la principale cause soit l'accès inégal aux informations sur les produits. Pourtant, nous l'avons vu, c'est l'une des caractéristiques du réseau Internet que d'ajouter une valeur informationnelle aux produits commercialisés. Le marchand qui souhaite pousser la vente d'un disque sur son site Web pourra y associer une panoplie de contenus informationnels : photos de la pochette, extraits sonores, commentaires, critiques de spécialistes, précision sur la disponibilité de l'article, etc. Cette addition d'informations peut même surpasser ce que le client trouve en magasin. Le problème, c'est que cette valorisation informationnelle n'est réservée qu'à une faible portion du catalogue. Ça n'est pas un standard. Pour l'ensemble des titres proposés, les contenus informationnels sont considérés comme trop succincts. En l'absence d'informations qui lui auraient permis d'évaluer ce qu'on lui offre, l'internaute n'est pas poussé à acheter. Il limitera donc son cybermagasinage aux produits qu'il connaît déjà et privilégiera le moteur de recherche pour y accéder directement. Dans ce cas, les stratégies commerciales que le magasin web peut déployer restent fort limitées et le commerce électronique n'est plus qu'un ajout au magasin traditionnel.

Pour l'internaute, adhérer au commerce électronique suppose qu'il bouleverse ses habitudes et accepte de nouvelles règles du jeu. Il doit renoncer au confort des médiations commerciales qu'il maîtrise dans l'univers traditionnel pour entreprendre des négociations avec des médiateurs et des référents qui ne lui sont pas nécessairement familiers. Pour plusieurs, il s'agit d'une démarche qui comporte trop d'imprévus. Qu'est-ce qu'on gagnera et qu'est-ce qu'on perdra au change ? La question est d'autant plus préoccupante qu'il n'existe pas de modèle standard. Ni pour l'offre ni, encore moins, pour la demande. Les commerçants transforment leur site continuellement (parfois au rythme de deux et même trois fois par année) pour suivre les évolutions technologiques. Quant aux internautes, ils tentent de s'inventer des usages qui leur généreront quelques bénéfices. Dans une telle mouvance, parions que ça n'est pas demain la veille que la clientèle du magasin traditionnel renoncera en majorité aux plaisirs millénaires du marchandage en face à face pour les transactions électroniques.

Nous avons posé la question au début de ce texte : y a-t-il un modèle québécois de commerce électronique qui réussit à l'heure actuelle ?

Nous avons analysé la plupart des sites importants de commerce électronique dans les secteurs des services financiers, du voyage, des produits culturels, des produits variés de la maison et de l'alimentaire. Les réflexions que nous suggère notre étude sont les suivantes :

Aucun des modèles américains qui font l'objet d'éloges dithyrambiques et de prévisions sans retenue sur la nouvelle économie, tels les Amazon.com, les e-Bay, les e-Toys, les Webvan, ne se trouve au Québec. Aucun projet québécois n'épouse ce modèle de la naissance spontanée, virtuelle, qui dépasse toutes les prévisions pour le meilleur et pour le pire. Aucun des sites analysés n'est l'initiative d'une toute petite entreprise, venant de nulle part et gonflant à la façon des champignons géants de l'*Étoile mystérieuse* dans Tintin. Les sites québécois de CE sont beaucoup plus sages, beaucoup plus terre à terre – pour faire un vilain jeu de mots avec « brique et mortier » ! Ce sont en général des projets de grosses entreprises qui ont pignon sur rue depuis longtemps et qui ne visent pas la rentabilité à court terme ; elles investissent dans le CE et déploient des stratégies à long terme. Misant sur l'avenir, chacune s'est empressée de retenir son créneau particulier sur la toile afin de profiter de l'avantage du premier occupant et de la publicité qui en découle.

Ces projets ne sont pas tous rentables en ce moment, mais les entreprises ne mettent pas tous leurs œufs dans le même panier. Les secteurs les plus virtuels sont très rentables ; c'est le cas des banques et des compagnies d'assurances. Le commerce électronique dans les produits financiers est une très bonne affaire sur le plan économique, non parce que les entreprises réussissent à accroître d'une façon significative leur volume d'affaires, mais parce qu'elles diminuent en très grande proportion leurs frais de fonctionnement. Comment ? Par le jeu de la désintermédiation. Autrement dit, c'est le client lui-même qui prend en charge une grande partie des opérations de saisie des contenus et d'établissement des transactions. Les entreprises ont également dû effectuer pour leur compte

un processus de réingénierie important qui a eu pour résultat la mise à pied ou le reclassement d'un bon nombre de leurs travailleurs et travailleuses. Cette opération a produit une nouvelle rentabilité qui fait mourir d'envie tous les secteurs fortement touchés par le ralentissement économique et par les fortes réticences des investisseurs à l'égard de la nouvelle économie.

Le secteur du voyage est aussi en pleine transformation, car Internet devient le lieu d'information, d'échange et de transaction des produits du voyage. Tout se dématérialise, et les cartes sont distribuées entre grossistes, compagnies d'aviation, tour-opérateurs, agences, etc. De nouveaux venus bousculent les habitudes des professionnels déjà bien installés et tentent par tous les moyens de se gagner une place au soleil. Beaucoup d'agences de voyages sont dans une situation précaire, mais n'exagérons pas : ce n'est pas demain la veille que l'utilisateur grand public en général deviendra son propre agent ! Mais, qui sait...

La prochaine révolution est en train de se jouer dans les industries culturelles où la tendance est à la dématérialisation des produits. La révolution est déjà enclenchée dans le secteur de la musique, avec la diffusion des œuvres en format MP3, et l'on ne doute plus que sur les réseaux circuleront bientôt les logiciels, les livres, les jeux, les CD musicaux ou les DVD. Entre-temps, les produits culturels ont l'avantage d'être standardisés, peu encombrants, facilement transportables, livrables par la poste.

Ce n'est pas pour bientôt que les produits de la maison (bricolage, jardinage, sports, etc.) ne se vendront que sur Internet, parce qu'ils sont souvent encombrants, difficiles à livrer, trop variés pour permettre un traitement uniforme. Mais l'information pour le consommateur est capitale dans ce type de produits et Internet a une valeur ajoutée évidente. On n'achète pas forcément sur Internet, mais on y « prémagasine » de plus en plus.

En ce qui a trait à l'alimentaire, ce n'est pas nouveau que l'on magasine à distance. Les petites épiceries ont souvent une longue tradition de commande téléphonique. Pour beaucoup de gens, ce type d'achat est plutôt une corvée qu'un plaisir. Et semaine après semaine, 80 % à 90 % de la commande demeure plutôt stable, une proportion qui pourrait facilement devenir une routine automatisable. Internet est un nouveau média par rapport au téléphone. Il faudra donc encore quelque temps avant que l'on sache comment médiatiser efficacement les contenus et mettre en œuvre les processus d'assemblage et de livraison des commandes.

On l'a dit et redit, le commerce électronique n'est pas qu'une opération technique de fabrication de sites Internet, mais une manière radicalement nouvelle d'ajuster l'offre et la demande dans le cadre du processus de distribution des biens et services. Cela implique de nouvelles relations entre producteurs, distributeurs et consommateurs qui ne peuvent pas s'improviser. Dans beaucoup de cas, l'entreposage, la sélection des produits, l'emballage et le transport des commandes constituent la pierre d'achoppement des projets. C'est là que les coûts peuvent déraiser et rendre illusoire toute possibilité de rentabiliser les opérations à court et à moyen terme. Faut-il faire l'assemblage des commandes à l'intérieur des magasins ou effectuer la sélection des produits dans des entrepôts spécialement conçus pour économiser temps et argent? La réponse n'est pas simple, elle dépend du type de marchandises vendues, du volume de vente, du territoire à couvrir, etc. Beaucoup de projets se sont fragilisés en s'élançant, dans l'euphorie de la nébuleuse multimédia, dans la construction d'entrepôts (ou de réseaux d'entrepôts) ou, encore, en promettant un service de livraison dans des délais extrêmement courts (3 heures, 6 heures, 2 ou 3 jours) pour couvrir des territoires grands comme les États-Unis ou le Canada. Les solutions proposées par les sites québécois nous semblent plus réalistes, car elles prennent appui sur des magasins où les entrepôts sont déjà en place. Mais elles pourront évoluer en fonction du volume des cyberventes. L'idée de profiter d'un réseau de magasins locaux est aussi astucieuse, car elle permettrait de rapprocher les centres de distribution des clients en région. Le principe sacro-saint du CE est de faire voyager l'information plutôt que les biens matériels.

Enfin, le rapport entre le local, le national et l'international devra sans doute être redéfini dans le cadre du commerce électronique, sans que l'on tombe dans l'euphorie du «Glocal». Là encore, bien des utopies risquent d'être jetées à la poubelle de l'histoire trop récente des NTIC, celles par exemple qui annoncent la disparition des frontières nationales ou l'ouverture d'un marché sans limites de temps et d'espace. Jusqu'à présent la grande majorité de la clientèle des sites se situe à l'intérieur des marchés naturels de l'entreprise, quoiqu'il soit possible de gagner 10 % à 15 % de clientèle nouvelle provenant de territoires excentriques. Il faut tout de même remarquer que bon nombre de produits, comme les assurances, les voyages ou les produits culturels, sont assez indifférents à la situation géographique du producteur ou du distributeur; il pourrait donc se produire un déplacement important de clientèle. Notons une certaine contradiction entre la nécessité d'un ancrage local des producteurs de biens

et de services (ce qui conforte la confiance des clients) et la volonté de la part des clients de rechercher le meilleur prix. Certains producteurs de biens, enracinés depuis de longues années dans leur communauté, doivent affronter de graves remises en question devant l'arrivée des nouvelles technologies.

- BAUDRILLARD, J. (1981). *Simulacres et simulation*, Paris, Galilée.
- BÉDARD, F. (2001). *L'agent de voyages à l'ère du commerce électronique : une profession à réinventer*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Tourisme ».
- BROUSSEAU, É. (1999). *The governance of transaction by commercial intermediaries: An analysis of the re-engineering of intermediation by electronic commerce*, Third conference of the International Society for New Institutional Economies, Washington, septembre.
- FLORIS, B. (1995). « Les médias dans les rapports sociaux », *Réseaux*, n° 69, janvier-février.
- FREITAS, R.F. (1996). *Centres commerciaux : îles urbaines de la post-modernité*, Paris, L'Harmattan.
- FUSARO, M. (2002). *Commerce électronique : comment créer la confiance*, Montréal, Éditions Isabelle Quentin.
- GODELUCK, S. (2000). *Le boom de la netéconomie : comment Internet bouleverse les règles du jeu économique*, Paris, Éd. La Découverte.
- HENNION, A. (1990). « De l'étude des médias à l'analyse de la médiation : esquisse d'une problématique », *Médias-pouvoirs*, octobre-novembre.
- HENNION, A. (1993). *La passion musicale*, Paris, Métailié.
- HENNION, A. (1993). « L'industrie de l'art : leçon sur la médiation », *Réseaux*, n° 60, juillet-août.
- HENNION, A. (2001). *Questions de médiation : les figures de l'amateur*, Notes de conférence, Université de Montréal, avril.
- HERVIER, G. (2001). *Le commerce électronique : vendre en ligne et optimiser ses achats*, Paris, Éditions d'Organisation.
- LANGMAN, L. (1992). « Neon Cages, Shopping for Subjectivity », dans R. Shields (dir.), *Lifestyle Shopping, The Subject of Consumption*, Londres, Routledge.
- LAPIERRE, V. (2001). *Pour un commerce électronique entre entreprises gagnantes*, Montréal, Éditions Isabelle Quentin.

- LE DIBERDER, A. et N. COSTE-CERDAN (1986). *Pourquoi la télévision coûte cher?* Paris, Éd. La Découverte.
- LÉVESQUE, B. et J.-G. LACROIX (1986). « Les industries culturelles québécoises: un enjeu vital », Montréal, *Cahiers de recherche sociologique*, vol. 4, n° 2.
- LICOPPE, C. (2001). *Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans la vente sur Internet: vers un autre modèle de coordination pour le commerce électronique?*, Paris, Revue économique.
- MACAREZ, N. et F. LESLÉ (2001). *Le commerce électronique*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je? ».
- MAÎTRE, B. et G. ALADJIDI (1999). *Les business models de la nouvelle économie*, Paris, Éd. Dunod.
- MASLOW, A.H. (1943). « A Theory of Motivation », *Psychological Review*, vol. 50.
- MOATI, P. (2001). *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Éd. Odile Jacob.
- RAGON, M. (1986). *Histoire de l'architecture et de l'urbanisme modernes: idéologies et pionniers 1800-1910*, Tome I, Paris, Casterman.
- RENS, J.-G. et G. TOCCO (2001). *Le cybercommerce au Québec*, Montréal, Éditions Isabelle Quentin.
- RIFKIN, J. (2000). *L'âge de l'accès, survivre à l'hypercapitalisme*, Paris-Montréal, La Découverte-Boréal.
- SENNET, R. (1996). *La Ville à vue d'œil*, Paris, Ellipses, coll. « Voies d'accès ».
- SCARDIGLI, V. (1993). Dans F. Braudel et E. Labrousse (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, Paris, Presses universitaires de France.

DOCUMENTS ÉLECTRONIQUES

- CANADA, INDUSTRIE CANADA (2000). *Le commerce électronique: un outil incontournable*, format cédérom.
- CANADA, STATISTIQUE CANADA (2001). « Commerce électronique et technologie », *Le Quotidien*, mardi 3 avril, quotidien électronique en format Web, <<http://www.statcan.ca/Daily/Francais/010403/q010403a.htm>>.

COMMERCE ÉLECTRONIQUE, vol. 2, n° 1, ISSN |1480-7874, format HTML, <<http://www.strategis.ic.gc.ca/SSGF/mi06866f.html>>.

LOHSE, G.-L. et P. SPILLER. *Internet retail store design: How the user interface influences traffic and sales*, format HTML, <<http://www.ascusc.org/jcmc/vol5/issue2/lohse.htm>>.

OCDE (2001). *Business-to-Consumer E-Commerce Statistics*, format PDF, <http://www.oecd.org/dsti/sti/it/secur/act/berlin/roomdoc_stats.pdf>.

ZIMMERMAN, P. (1999). « Cryptographie et réseau », dans *Pour la science*, juin, 7 p., format HTML, <<http://www.poulascience.com/numeros/pls-260/art-2.htm>>.

