
Université du Québec à Montréal



**Étude du commerce électronique
Interentreprises (B2)
au Québec**

**par Pierre Brouillard, professeur associé
sous la direction de Jean-Paul Lafrance, directeur**

**Chaire Unesco-BELL en communication
et en développement international**
Département des communications
UQAM

Décembre 2000

Présentation de l'étude

Cette étude vise à analyser quelques cas de sites de commerce électronique québécois, du point de vue de l'entreprise cliente voulant développer un site B2B, mais aussi du point de vue du concepteur de site qui, dans la plupart des cas, appartient à une entreprise externe de conception.

Méthodologie de recherche

La méthodologie retenue pour la conduite de l'enquête a été celle de l'entrevue semi-dirigée auprès d'une quinzaine de spécialistes du milieu. La sélection de l'échantillonnage visait à couvrir différents secteurs d'activités qui investissent présentement ce nouveau mode d'échanges électroniques. Huit sites de commerce électronique ont été ainsi. L'enquête a été menée simultanément sur deux fronts, soit les entreprises qui font du commerce électronique et les concepteurs qui les assistent dans ce développement.

Deux canevas d'entrevue distincts ont été définis, un pour chacun des deux groupes d'intervenants. Les questions ont été regroupées afin d'obtenir une description de l'activité selon trois principaux points de vue

L'enquête a été menée durant les mois de juin, juillet et août 2000. Les verbatims des entrevues ont été réalisées puis les textes découpés selon une centaine de catégories préétablies. L'analyse du contenu s'est faite selon ces catégories préétablies.

L'étude comprend quatre grandes parties

- **La description des acteurs** : on y présente les profils des interlocuteurs rencontrés, puis (en annexe) les entreprises de B2B et les entreprises de conception, en termes d'historique, de compétences, et de porte-folio pour les prestataires.
- **La description du projet de commerce électronique** : on y présente le site Web, la genèse du projet, les étapes de réalisation, le catalogue, ainsi que les motivations, les résistances, les impacts généraux et les spécificités relatives au B2B dans ce secteur d'activité particulier.
- **La description de la relation stratégique entre l'entreprise cliente et l'entreprise de conception** : on y parle de la sélection de l'entreprise de conception, de la répartition des tâches et des types d'interactions entre l'entreprise de conception et l'entreprise cliente.
- **Les développements futurs des projets de B2B.**

Avant de commencer, précisons que, tout au long de l'analyse, nous avons nommé « responsable du projet de site X », la personne que nous avons rencontrée au sein de l'entreprise X et qui nous a parlé du projet de B2B. Nous avons nommé « concepteur du site X », la personne que nous avons rencontrée au sein de l'entreprise de conception mandatée par l'entreprise X pour le site B2B.

I - Profil des personnes rencontrées

Pour commencer, nous avons établi un rapide profil des personnes rencontrées, qui met en évidence leur statut et leur formation antérieure. Ce profil permet de voir si les interlocuteurs ont un profil plutôt « technologique » ou « marketing ».

Profil des personnes rencontrées dans l'entreprise cliente :

- Un responsable du plan directeur des systèmes, avec une formation classique suivie de quelques années d'études en mathématiques puis en administration.
- Un vice-président finances, opérations et technologies, comptable agréé de profession.
- Une gestionnaire de programmes en marketing, bachelière en communication.
- Un directeur du marketing et du développement informatique avec une formation universitaire en communication.
- Une directrice de projets spéciaux avec un « background » en marketing.
- Une manager de développement Web avec un bac en communication et un « background » en marketing et relations publiques.
- Un vice-président services conseils en gestion de projets avec un diplôme en gestion de ressources humaines et en gestion des systèmes d'information.

Nombre de personnes rencontrées ayant un :

Profil marketing : 5

Profil technologique : 0

Profil mixte : 2

Profil des personnes rencontrées dans l'entreprise de conception

- Un directeur général avec un bac en informatique et un DSA des HEC.
- Un vice-président stratégie et affaires corporatives et un des deux fondateurs de la compagnie, avec une formation en droit pour la même entreprise.
- Un vice-président au développement des affaires avec une formation en marketing et en commerce, donc un profil davantage marketing que technologique.
- Un vice-président services conseils, avec un bac en géographie économique spécialisé en transport et un MBA en stratégie de gestion.
- Une chargée de projet avec une formation française d'une école supérieure de commerce.
- Un fournisseur de services pour l'entreprise de conception avec un bac en génie électrique et un en biochimie, mais avec de l'expérience en informatique.
- Un directeur de commerce électronique diplômé en commerce : majeur en informatique et mineur en finance.
- Un directeur de projet, consultant externe pour l'entreprise cliente, avec un bac en informatique.

Nombre de personnes rencontrées ayant un :

Profil marketing : 4

Profil technologique : 3

Profil mixte : 2

On remarque que les responsables des projets de commerce électronique en entreprise ont tous une base en marketing, ou combinent marketing et technologie. Aucun n'a un profil purement technologique. Au niveau des responsables de la conception, la proportion de ceux

qui ont un profil marketing reste importante, mais il y en a presque autant qui ont un profil technologique, alors que certains combinent les deux.

II - Description des projets de commerce électronique B2B

Genèse des projets et description des sites Web

Quelles étaient les attentes de l'entreprise par rapport à Internet et quelles sont aujourd'hui les caractéristiques du site de commerce électronique ?

De manière générale, il existe deux façons de procéder pour faire un site:

- Le système sur-mesure

Le concepteur construit un environnement Internet. Il prend des logiciels, des informaticiens et construit sur mesure un site de commerce électronique pour l'entreprise qui lui en fait la demande. L'inconvénient pour l'entreprise cliente est que cela lui coûte très cher, et qu'elle ne bénéficie pas, dans ce cas, de l'expérience d'essais et erreurs sur laquelle se base le commerce électronique.

- L'hébergement sur un portail

En tant qu'entreprise faisant du B2B, de votre ordinateur (le poste marchand), vous allez vers le serveur et à travers le serveur, vers le public. Alors toutes les informations sont sur le serveur de la compagnie qui vous héberge, grâce à une connexion à distance. C'est un mode de développement utilisé par de nombreuses compagnies actuellement. Ce mode de développement-là semble intéressant pour la petite entreprise.

Il existe deux types de portails :

- Le portail général ou grand public comme Yahoo, AOL, la Toile du Québec;
- Le portail vertical qui est dédié à une activité particulière. C'est le cas du site NatureQuébec.com ou du Portail de la Mode, que nous avons analysés.

Le site du Portail de la Mode

Le concepteur du Portail de la Mode explique les différentes façons dont les projets peuvent émerger : « Il faut développer un secteur, développer un gros projet dans un secteur et décider de faire du "push" en allant l'offrir à d'autres clients. C'est une manière de faire. Mais il y a d'autres façons de faire: il y a les appels d'offre, il y a le développement d'affaires normales où l'on rencontre des clients et on les convainc de faire affaires avec nous. Il y a des clients qui nous appellent, parfois par référence... Il y a parfois un consortium existant entre plusieurs entreprises qui ont une volonté de faire quelque chose en commun : ils sont déjà regroupés, ils font tout ça sur papier, ils n'ont pas de site. Il y en a qui ont des sites mais que des sites informationnels, mais ils veulent pousser plus loin dans le B2B, ce qui implique des transactions entre les entreprises. »

Dans le cas du Portail de la mode, l'objectif du projet de B2B est d'apporter à l'industrie québécoise du vêtement, une plus grande visibilité à l'extérieur du pays et surtout aux États-

Unis, afin de permettre aux entrepreneurs et aux entreprises d'ici de se faire connaître. C'est également un moyen de se donner des leviers, par exemple de faire du maillage entre entreprises pour utiliser leur capacité excédentaire et pour se regrouper afin de vendre à des clients, de répondre à des appels d'offre, de se regrouper pour faire des achats, etc. Finalement, c'est donner un levier additionnel à l'industrie pour se faire connaître et améliorer son efficacité.

L'entreprise manufacturière qui achète des boutons d'un fournisseur peut le faire par appel d'offres et se regrouper avec 50 autres entreprises pour avoir un meilleur prix sur les boutons, sur le tissu ou sur le fil. Les entreprises peuvent aussi se regrouper ensemble pour vendre des surplus de matériel ou de tissu en faisant un encan via un site B2B. Est-ce un portail ou du B2B ? C'est carrément une entreprise qui fait des échanges d'informations, des affaires électroniques plus larges que le commerce électronique, ou même des transactions avec un ou des fournisseurs, ou un ou des clients. Quelques centaines d'entreprises sont associées à ce type de développement. On peut appeler cela un portail à différents niveaux. Certaines, parmi ces entreprises, ont déjà leur site transactionnel et elles vont utiliser le site uniquement pour des transactions B2B avec des fournisseurs de pièces, des sous-traitants qui vont peut-être se regrouper pour faire des choses encore ensemble. Les plus petites entreprises dans certains domaines comme, par exemple, le vêtement pour enfants, vendent même souvent uniquement à une boutique, et ont des clients qui ont une seule boutique; elles seraient prêtes à avoir un catalogue sur Internet, une liste de prix et éventuellement même faire des transactions.

Le site de la CSST

Le projet de la CSST est venu de l'interne. Le site a été mis en ligne en avril 97. Le concepteur explique le plan stratégique qui était prévu au départ : « On se donnait un an pour chacun des blocs de services qu'on devait livrer : informationnel la première année avec l'infrastructure, deuxième année transactionnel, troisième année d'autres services transactionnels, et là, on est dans la quatrième année et ce sont d'autres services encore. ».

Le site de eFundraising

Selon le concepteur, l'entreprise voulait monter un site pour faire de la levée de fonds en ligne, mais elle avait juste une petite idée de comment cela pouvait fonctionner avec un système de « mass mailing » éventuellement, mais sans avoir d'expérience à niveau. À l'origine, l'entreprise était intéressée à avoir une présence sur Internet, mais ses attentes n'étaient pas très claires.

Dans le site B2B de eFundraising, il y a quatre pôles :

- l'information pour ceux qui prospectent,
- l'outil pour les organisateurs,
- le e-mail pour les participants, c'est-à-dire le groupe des jeunes, mais qui va se transformer bientôt en un pôle d'outils pour les faire participer aux campagnes plus activement,
- le dernier pôle, celui des supporteurs, c'est-à-dire les gens qui sont sollicités pour acheter. Les supporteurs ne sont attirés sur eFundraising que par un système de e-mail qui est personnalisé, c'est-à-dire que quand ils sont enregistrés dans la base de données, ils le sont sous le nom d'un participant. Il y a un participant auquel est attachée une liste de supporteurs. Donc, tous ces supporteurs-là reçoivent un message du nom du participant.

Il y a une deuxième approche, pour ceux qui sont inscrits : le site leur offre tout un module qui est un outil pour réaliser une campagne de levée de fonds. Dans ce module-là, il y a un système d'entrée de données on-line. Les organisateurs qui sont inscrits ont, par exemple, un groupe de participants, un groupe de jeunes. Ces jeunes-là vont chercher des e-mails de leur parenté et de leur entourage et ils amènent ces e-mails qui sont rentrés dans la base de données. Alors les organisateurs entrent les données et lancent la campagne. Les programmes de mass mailing sont lancés, tout est programmé et tout est en ligne. Les participants, à ce moment-là, ont un e-mail box. En fait, l'objectif de ce site est de créer une interrelation entre les trois pôles pour qu'au niveau de la communication, dans le futur, les intervenants puissent avoir des outils pour participer activement aux campagnes. Et au niveau des supporteurs, il y a un module transactionnel, mais au niveau achat de produits, c'est comme un petit entrepôt.

Le site de Marchands Unis

À l'origine l'entreprise n'avait pas de site Web, mais un système de commande par modem avec des systèmes pauvres en interface. Le site est bâti principalement pour être un catalogue électronique où l'on peut voir le produit avec une photo couleur, et une description technique, ce qui permet au marchand qui est avec son consommateur, de lui montrer à quoi ressemblent les différents produits. Il y a actuellement 30 000 produits. L'objectif est, avec le lien éventuel avec les fournisseurs, de monter le catalogue pour à près 100 000 produits. Il n'y a pas de site Internet visible actuellement. Le site Web ouvert pour tout le monde, ce sera la phase 2 de développement, ce sera le B2C.

Il y a trois modes de commande :

- Le marchand peut passer sa commande en mode recherche dans le catalogue électronique, ça devient de la prise de commandes rapide.
- Il y a un mode promotion qui fonctionne beaucoup par rapport à ce qui est mis dans les catalogues. Dans les Publisacs, toutes les deux, trois ou quatre semaines, il y a un catalogue de plusieurs pages distribué par les marchands en région. À l'intérieur, il y a de nombreux produits en promotion qui sont indiqués.
- Enfin, lorsque le marchand place sa commande par le catalogue électronique, ça lui indique les quantités disponibles pour le produit qu'il veut commander. Il est raccordé directement sur le système central et les quantités disponibles sont indiquées immédiatement. Souvent, il n'a pas pris le temps d'aller voir si chaque produit était disponible. Alors, il va savoir quels sont les produits de remplacement dont il peut se prévaloir ou d'autres informations de ce type. Il peut alors décider de placer sa commande de cette façon-là, sinon il peut faire des changements. Au bout de 2 à 3 minutes, le système a accepté sa commande, a réservé l'inventaire pour lui, donc il est en mesure de se faire imprimer sa facture d'achat. Et quelques heures plus tard, il peut voir aussi dans le catalogue électronique où est rendue sa commande, car il existe un suivi de commande jusqu'à l'étape livraison.

Le site de la Fédération des Pourvoyeurs du Québec

Le concepteur du site considère que 75 % des projets de commerce électronique sont voués à l'échec parce que les entreprises engagées dans le projet de commerce électronique sont aveuglées par la technologie, qu'elles pensent trop informatique au lieu de penser commerce.

Il explique que ce qu'il est en train de faire, c'est une solution globale, qu'il faut d'abord établir une vision commerciale et qu'il faut arrêter de parler du commerce électronique mais plutôt de commerce.

Le site n'est pas visible sur Internet, parce qu'il est en développement. Il comprend :

- des aspects informationnels pour décrire les pourvoies,
- des possibilités transactionnelles pour acheter les produits,
- tout le côté activité animation.

Le Salon Virtuel Aventure est une évolution du site de la Fédération <fpq.com>. On a récupéré l'information qui se retrouvait dans le site de la Fédération, et on a greffé le module transactionnel, c'est-à-dire des forfaits plus les kiosques d'information. La FPQ s'élargit avec le Salon Virtuel et on englobe les pourvoyeurs et les fournisseurs d'aventures qui sont membres de l'APTAQ, les producteurs de tourisme et d'aventure du Québec. Donc il y a d'autres entreprises qui se greffent. Chacun est un sous-portail et quand on entre dedans, on entre dans un monde spécifique.

Un site doit être en éternel mouvement. C'est pour ça que c'est très important que les gens puissent faire des changements eux-mêmes. Un client peut acheter n'importe quoi, aller dans une boutique, faire un achat, revenir sur un site sans jamais sortir du site de la FPQ. Donc le site ne se ferme pas, et n'oblige pas à fermer la transaction à toutes les fois qu'il y en a une. C'est le panier d'épicerie, on met des forfaits, on met du matériel et lorsqu'on est prêt à commander, il y a la validation de carte de crédit, etc. C'est la notion de portail transactionnel.

Le site de Merx

Dans le cas de Merx, l'entreprise est née avec le commerce électronique et au départ, elle désirait avoir un site transactionnel. Mais initialement, c'était plus un système de recherche. Donc, une base de données qui était déjà existante, qui s'appelait UBS et qui est devenue Merx. C'est une immense base de données dans laquelle les gens font des recherches en fonction soit du type d'entreprise, soit du type de contrat, de la valeur des contrats, du secteur d'activité. Plus tard, c'est devenu accessible sur Internet, seulement consultatif, mais pas transactionnel. Ce site regroupe tous les appels d'offres des services publics. L'aspect transactionnel du site de Merx, c'est que l'on peut commander sur Internet et payer par carte de crédit, en ligne. Ce fut un des premiers sites au Canada à accepter des cartes de crédit en ligne. C'est Cactus qui a construit le premier système utilisant la carte de crédit. Et quand il l'a construit, il l'a fait à partir de zéro, c'est-à-dire toute la portion logicielle, la portion matérielle, le branchement directement dans le système bancaire. Et tout cela protégé par le même système de boîtes d'encryption protégeant les TPV, les terminaux points de vente dans les magasins. Cactus a pris plus ou moins le système d'encryption du terminal point de vente, l'a sorti, et l'a mis dans un boîtier, puis parlait à ce terminal-là pour simuler un terminal de point de vente-là. Comme il s'agit plus d'un service de consultation comme tel, ils peuvent saisir une offre qui les intéresse, commander des documents, les télécharger et les payer. Et ils peuvent aussi entrer directement leurs avis d'appel d'offres sur votre site, Ils peuvent afficher leurs avis d'appel d'offre directement sur le site.

Le site du Canadien National

Avant le développement de ce site B2B, le CN n'avait pas d'autres projets Internet et c'est comme ça que ça a commencé. L'idée de départ était plutôt au niveau de l'informationnel,

mais depuis quatre ans, le CN a un site transactionnel. Au départ, c'était des transactions de type "shipment tracking", ce qui consiste à être capable de suivre le wagon et de savoir où il est rendu. Le site a toujours eu une vocation B2B, parce que le CN ne traite pas avec le grand public. Même si cela pourrait changer, d'après ce qu'on nous a dit.

Il y a la partie informationnelle avec le profil corporatif, financier. Et ensuite, il y a la partie transactionnelle. Lorsque l'utilisateur accède au site, il a accès à toute l'information statique, corporative. Aussitôt qu'il est un client, il peut accéder au côté transactionnel. Il entre son code d'utilisateur et une fois qu'il a rentré ces informations-là, il a accès à toutes les transactions. Voici quelles sont les possibilités transactionnelles; si on prend le cycle d'affaires, ce qu'il peut faire, c'est une demande de prix pour un transport. On indique quelle est son origine, sa destination, quelle est sa quantité, quel est le bien qu'il veut transporter...

Le site reflète une perspective client. Ce que le concepteur a essayé de faire dans le site Web transactionnel, c'est de donner un service au client à partir du début du cycle d'affaires jusqu'à la fin. Donc la demande de prix, la demande d'un wagon de chemin de fer, etc. Ensuite, le client doit envoyer «les instructions d'envoi», on peut lui demander sa facture, et il peut suivre son wagon du début jusqu'à la fin, puis il peut demander à ce que le wagon soit remis à la disponibilité du CN pour que le CN puisse le revendre à quelqu'un d'autre.

Le site de Renaud-Bray

Renaud-Bray avait déjà un site Internet, mais exclusivement non-interactif, sorte de feuillet publicitaire dans lequel il n'y avait aucune gestion de stock. Renaud-Bray voulait un site transactionnel B2B et B2C. L'entreprise comporte un gros secteur qu'on appelle le service aux institutions, les commandes institutionnelles, qui n'est pas publicisé, mais qui fournit plusieurs universités en Europe, au Québec et dans d'autres provinces canadiennes, et c'est important puisque c'est un peu d'où est parti le site. Renaud-Bray commençait à perdre des clients parce que les exigences des clients universitaires sont maintenant de faire affaire avec des entreprises qui ont un site Web et qui peuvent fournir des services institutionnels B2B en ligne. Le B2B se situe seulement au niveau des clients institutionnels, les fournisseurs actuellement n'utilisent pas le site Renaud-Bray.

Les clients ont un compte et accèdent au site institutionnel en donnant leur mot de passe et font leur commande à l'aide d'un panier. Il existe aussi beaucoup d'autres services dans le B2B. Par exemple, les personnes ont accès à leur commande de livres. Le site permet même ce qu'on appelle le format MARC, un format universel dans l'industrie du livre, qui permet même d'importer directement de la banque de données la description des livres qui ont été commandés et livrés. On peut obtenir aussi le suivi de la commande. Renaud-Bray va bientôt le faire aussi pour le service commercial. Renaud-Bray peut également faire ce qu'on appelle les envois d'office, car beaucoup de bibliothèques ne choisissent pas eux-mêmes leurs propres livres. Ils se réfèrent à la librairie en fonction d'une suite de critères.

Il y a eu des liens très étroits entre le concepteur du site et l'entreprise. Ils étaient déjà associés d'une certaine façon, pas juste au niveau commercial mais également à d'autres niveaux. Il y a des administrateurs, des actionnaires de Renaud-Bray qui sont également chez Progisoft et vice-versa.

Étapes de l'évolution du site

Les étapes de l'évolution du site Web : le processus de création, les différents ajustements et les modifications apportés en cours de projet de la part de l'entreprise cliente ou du concepteur.

La création du site

Du côté de Marchands Unis, le projet date de fin 98 et la mise en ligne officielle du site s'est faite en juin 2000. D'après la responsable du projet, « le département des ventes et le président se sont interrogés en 98 sur comment remplacer le fameux catalogue papier sans couleur, qui est désuet avant que le marchand ne le reçoive. On a aussi un produit qui est une petite microfiche que le marchand peut consulter, mais encore là, c'est désuet quand c'est produit. » Ils ont hésité entre le Cd-Rom et le catalogue électronique. Elle explique également que le B2B fonctionne uniquement au niveau des marchands, mais qu'ils sont en train d'ébaucher des façons de faire pour que ce soit intégré également au niveau des fournisseurs.

Le projet Merx devait être lancé en juin 1997, mais en juillet, le responsable des technologies était engagé pour le recommencer. Il a finalement été livré en octobre 97. Avant cette date, le site était en ligne, mais non transactionnel. « Ça a été un projet de développement qui a duré quasiment deux ans à temps plein. » La responsable du projet explique que le site fonctionne autant en amont qu'en aval. Les acheteurs des gouvernements provinciaux et fédéraux envoient des appels d'offre, et ensuite les fournisseurs viennent sur le site.

Le projet de site eFundraising est né à l'interne, il y a environ deux ans, mais au départ, l'entreprise ne désirait pas avoir un site transactionnel, c'est pour cela qu'ils ont commencé avec les scratch cards. La première version du site a été mise en ligne en novembre 1999. Le site B2B est en amont et en aval. Il a un lien avec les fournisseurs de produits eFundraising, mais ces liens sont uniquement par e-mail. eFundraising n'a aucun inventaire. Tout est géré par les fournisseurs qui utilisent eFundraising pour rejoindre la clientèle.

Le site de Salon Virtuel de la Fédération des Pourvoyeurs du Québec a été pensé à l'origine par le directeur général. Il visait à être transactionnel dès le départ, parce que, comme l'explique le responsable : « S'il n'y avait pas de côté transactionnel, il y a déjà FPQ.com qui sert très bien les pourvoyeurs. » Le site FPQ.com est opérationnel depuis 98, et le site Salon Virtuel, qui peut accueillir les 405 pourvoieries membres de la Fédération, a été mis en ligne en août 2000.

Le site de Prestige Télécom fonctionne depuis janvier 2000. Il fait du B2B au niveau de la relation avec la clientèle. La responsable explique que c'est elle qui est à l'origine du projet. « C'est moi qui l'ai monté. On m'a dit qu'on voulait avoir un site Web et l'on m'a donné le mandat, alors j'ai pris le projet et je l'ai monté (...) Mon projet était assez défini. On est parti de notre brochure et ils ont suivi mon plan. »

Les modifications apportées au site de manière générale

Le projet de Marchands Unis a été développé en partenariat. Il y a eu des ajustements au fur et à mesure. Certains éléments qui étaient prévus dans le dossier de départ ont dû être

abandonnés à cause des difficultés de conception. Le catalogue électronique a dû être retranché pour accélérer le processus de transmission parce qu'il n'y a pas 10 % des marchands qui ont accès à Internet haute vitesse.

Pour le site de Renaud Bray, le concepteur affirme : « Le développement s'est fait main dans la main avec le client. Le client a fourni une personne responsable qui a travaillé à temps plein sur le design du site Web. Donc il n'y a pas eu de grosses modifications à fournir. »

Les modifications au site apportées par les concepteurs

Pour le concepteur du site de la Fédération des Pourvoyeurs du Québec : « C'est sûr qu'on les amène à faire évoluer leur projet de départ. »

La responsable du site de Prestige Télécom explique que l'apport de son concepteur se situe essentiellement au niveau de la mise en scène Flash.

Modifications au site demandées par l'entreprise cliente

Pour le site de Marchands Unis, le concepteur explique qu'il y a eu des modifications apportées par le client tout au long du processus, d'autant plus que les gestionnaires de projet ont changé plusieurs fois. La responsable du projet explique qu'il y a eu des petites modifications : « À un moment donné, il y a des marchands qui ont dit qu'ils aimeraient avoir accès à l'information de tel module quand ils sont dans tel autre module du site. On a fait les modifications... Mais il n'y a pas eu vraiment de problèmes avec les marchands, il n'y a pas eu de problèmes humains. »

Le responsable de la technologie pour le projet Merx explique qu'il y a des modifications majeures au projet en ce qui concerne la méthode de gestion d'une commande. « C'est lié à la technologie. Et puis on devait s'ajuster à six ou sept donneurs d'ordre qui voulaient des choses différentes. L'entreprise a donc modifié son projet suite au dépôt de l'offre de service.

La responsable du projet eFundraising estime qu'il y a une éducation à faire au niveau des clients en ce qui concerne les budgets parce qu'il y a des clients qui ne se rendent pas compte de la quantité de travail, donc ils ont développé tout un système de validation. » En ce qui concerne les modifications en cours de projet, elle explique qu'il y a eu plusieurs propositions de maquette « parce que le client était très pointilleux au niveau du design. »

Le concepteur de Renaud Bray estime qu'il y a eu beaucoup d'ajouts au site depuis la version préliminaire, par exemple, du côté institutionnel, l'ajout du format MARC, l'ajout du suivi des commandes, et de la version électronique pour les envois d'office.

Le concepteur de la CSST affirme que dans tous les services qu'ils ont livrés, il y a eu peu de changements. Le plus gros changement a été au niveau de la messagerie qui a été complètement refaite et qui est maintenant beaucoup plus facile à utiliser, plus conviviale. » D'autre part, le concepteur explique qu'il y a eu des réajustements du côté de la CSST mais aussi du côté du leur. Par exemple, ils avaient des exigences pour utiliser la méthode interne de la CSST. Mais on n'a pas voulu. On a dit qu'on allait l'adapter parce qu'elle était trop procédurale et trop longue. »

Catalogues

Qu'est ce qu'un catalogue ? Quelle est la différence entre un catalogue et une base de données traditionnelle ? Quelles sont les principales exigences de l'entreprise en terme de catalogue ?

Un catalogue, en pratique, ce n'est rien de plus qu'une base de données de produits ou de services, présentées dans un environnement graphique, avec un petit texte et une petite photo. Le catalogue est donc un concept totalement montréalais. Dans les milieux anglophones, aux États-Unis, ou même en France, les sites n'ont pas de « catalogue », mais ils ont une base de données, qui peut être utilisée comme catalogue, dictionnaire ou annuaire téléphonique.

Nous avons relevé 4 problématiques spécifiques aux catalogues B2B :

- **Les technologies utilisées pour les catalogues**

Ces technologies sont très récentes. Il est donc difficile de les maîtriser parce que le temps qu'on la maîtrise, elle est déjà désuète. Il faut donc choisir une technologie sur sa fiche technique, plus que sur l'expérience qu'on en a et ceci constitue un gros problème.

L'autre problème, c'est l'hétérogénéité des technologies. Par exemple, le catalogue ou la base de données réside sur un environnement Unix Sun et on essaie d'y accéder sur le Web à partir d'un environnement Microsoft. Or, ces deux compagnies-là ne pas encore prêtes à faire une intégration complètement transparente.

Par exemple, le site de Merx a été construit sur un front-hand, donc sur des serveurs Web, avec Microsoft mais en back-hand, toutes les bases de données et les agents de recherche sont sur Unix, sur Sun avec Oracle. Donc deux technologies qui s'opposent sur le marché et qu'il a fallu faire fonctionner ensemble.

- **La différence du catalogue B2B par rapport au catalogue B2C**

La difficulté se situe au niveau visuel. Il faut rendre le catalogue B2B efficace et agréable à regarder et il faut que l'on puisse associer aux produits, en plus de la fiche produit, des documents comme des garanties, des notes du manufacturier. Il faut aussi que l'on puisse gérer les substitutions, les remplacements, l'annulation de produits quand ils sont dans des cycles de commande parce que les clients ne veulent même pas se poser de questions. Ils veulent commander, mais il faut pouvoir les ré-aiguiller. Il ne faut pas oublier qu'il y a des compagnies dont les commandes peuvent être automatisées et par conséquent, il ne faut pas que le processus arrête, ce qui n'est pas le cas avec le B2C où une annulation fait disparaître la commande, tout simplement.

- **L'adaptation d'une base de données déjà existante en catalogue**

Dans le cas de Merx, la base de données - développée par OBS («Open bidding system») - venait de la Banque de Montréal, donc les personnes responsables ne provenaient pas de l'entreprise de conception, mais de la Banque de Montréal.

Dans le cas de Renaud-Bray, il y a d'abord une grosse base de données logée sur des serveurs HP3000, qui constitue en quelque sorte l'inventaire de tous les livres de l'entreprise. Pour le site de commerce électronique, un Web serveur a été acheté, sur lequel on a implanté une base de données de type SQL Serveur. Et chaque soir on transfère les données du HP 3000 vers le SQL serveur. Le catalogue représente la liste des livres disponibles, pas uniquement les livres en succursales, mais tous les livres disponibles, parce qu'il est possible de commander des livres qui ne sont pas en succursale. Le catalogue électronique est donc alimenté par plusieurs sources : des données provenant du HP 3000, des données entrées manuellement par des petits éditeurs. Par ailleurs il existe aussi banque de titres français Electre, consultable directement sur Cd-Rom, mais dont beaucoup de données ont été importées sur le SQL serveur.

En un mot, le catalogue, quand il existe, est d'une importance capitale pour l'entreprise, car il est souvent intégré à la base de données qui gère les stocks. Cependant, il est complexe à organiser, parce que :

- Il peut-être constitué de plusieurs bases de données hétérogènes,
- Certaines données doivent être disponibles à certains utilisateurs et non pas à d'autres (les prix peuvent être confidentiels, certaines données ne doivent être rendues publiques qu'à certains moments, etc.),
- Certains catalogues doivent être alimentés ou sur place, ou à distance,
- Le travail a pu être fait par l'entreprise elle-même ou par le fournisseur.

- **Le problème de l'alimentation de la base de données**

Dans le cas de Merx, les mises à jour se font à partir des bases de données d'appels d'offres de chaque gouvernement. Ce qui a nécessité de reformater les engins qu'on appelle les «*stores procedures*», et qui résident dans la base de données même, parce qu'ils n'étaient pas formatées de la même façon dans chacune des provinces canadiennes.

La sécurité peut être la source d'un autre problème. À la CSST, il n'y a pas juste 1, mais 4 mots de passe pour accéder au système. Et ces mots de passe ne peuvent être automatisés. Et comme il y a un taux de roulement qui peut aller jusqu'à 25 % à certains endroits, il faut souvent changer les mots de passe. La sécurité entraîne dans ce cas des contraintes très lourdes, mais qui pourraient être allégées par le concept d'infrastructure à clés publiques.

Motivations et bénéfices

Quelles sont les raisons qui poussent les entreprises à développer un site de commerce électronique B2B et quels sont les bénéfices envisagés pour l'entreprise, à l'interne et à l'externe ?

Souvent, les entreprises se sentent obligées d'avoir une présence sur Internet pour répondre aux pressions de la concurrence, ou de leurs fournisseurs ou même de leurs clients. Cependant, beaucoup de compagnies constatent que le B2B offre de nombreux bénéfices organisationnels et financiers.

À l'interne

Le B2B, un projet d'avenir obligatoire

Par les gains escomptés en matière de rentabilité et les pressions des partenaires commerciaux déjà « branchés », le B2B devient une obligation pour de plus en plus d'entreprises. Celles-ci ne doivent pas oublier que le B2B doit faire l'objet d'une stratégie intégrée dans au plan d'affaire et être soutenu par la plus haute direction afin de devenir un véritable enjeu pour la compagnie.

L'efficacité organisationnelle du B2B : moins de gestion pour plus de rentabilité

Le B2B favorise la disponibilité de l'information qui devient plus facilement et plus rapidement accessible, ce qui permet d'augmenter l'efficacité des systèmes de gestion des commandes, d'engendrer des économies au niveau des impressions papier, mais aussi d'alléger les tâches reliées à la gestion de ces informations. Ainsi, les employés peuvent se concentrer sur le véritable objectif de l'entreprise. Les secteurs les plus touchés par cette réduction des opérations manuelles sont les ressources humaines, la direction des opérations et le secteur des finances.

Des bénéfices financiers à plusieurs niveaux

Le B2B engendre donc des économies directes au niveau du traitement des commandes : baisse des coûts d'impression reliées au catalogue traditionnel, aux états de comptes et à la facturation. Mais les bénéfices financiers se calculent également par l'élargissement du territoire de positionnement des entreprises et leur plus grande visibilité, grâce à Internet, et par conséquent la diminution des frais reliés à la publicité.

L'expansion du marché via Internet

Le commerce électronique ne permet pas vraiment de développer de nouveaux produits. Il permet surtout une expansion du marché traditionnel de l'entreprise et une plus large visibilité, particulièrement aux États-Unis. Les entreprises en profitent donc pour agrandir leur territoire de vente et aller chercher d'autres clients.

À l'externe

Assurer le succès du projet en consultant les clients

Lorsqu'une entreprise met en place un projet de commerce électronique B2B, elle doit s'assurer de connaître les besoins de ses clients, et de les satisfaire par les produits ou services qu'elle offre. Ainsi, l'importance d'avoir un interlocuteur au niveau de la direction et de consulter les clients via des focus group, par exemple, apporte beaucoup d'idées sur les façons de mettre en place les services. D'ailleurs, ce processus va assurer d'obtenir leur approbation sur ce qui sera offert.

Des clients qui ont soif de technologie

Les entreprises ont des besoins spécifiques, qui peuvent être l'élimination du papier, l'accessibilité accrue à l'information, le suivi de la marchandise ou une mise à jour efficace et automatique. Certaines compagnies vont jusqu'à imposer à leurs fournisseurs qu'ils leur donnent la possibilité d'acheter via Internet. À ce sujet, R3D Information et Technologie établit une typologie des entreprises à l'origine de ce type de demandes. Certaines veulent seulement avoir un accès à un site de B2B, sans avoir l'intention de l'utiliser immédiatement. D'autres demandent la possibilité de faire des recherches, mais n'achètent pas de produits en ligne. Finalement, le dernier groupe d'entreprises veut un site de commerce électronique pour effectuer des recherches et faire des achats en ligne.

La règle du premier arrivé

La plupart des entreprises qui se lancent dans le commerce électronique ont comme objectif d'y être avant leurs concurrents. Selon l'idée que pour capturer le public, il faut être le premier, idée qui repose sur le fait que de nouveaux clients s'intéressent à l'entreprise par l'image avant-gardiste reliée au site de B2B. De plus, le fait d'être le premier implique celui d'être seul, donc d'être l'unique alternative aux clients désirant transiger par Internet.

De l'aide gouvernemental pour se lancer sur Internet

La majorité des entreprises affirment ne pas avoir reçu d'incitations gouvernementales avant de lancer leur projet de commerce électronique. Toutefois, il existe des subventions du gouvernement provincial et fédéral. Dans le cas de la CSST, le premier ministre du Québec est intervenu personnellement dans l'adoption du projet. Cette participation, qui a permis la survie du projet, a été d'une importance capitale dans le développement technologique des institutions gouvernementales. Le site de la CSST a été considéré comme étant expérimental et a servi de modèle à la mise en place d'une nouvelle méthode de gestion des services gouvernementaux.

Résistances au commerce électronique

Quelles sont les résistances internes et externes au projet de commerce électronique ?

La plupart des résistances proviennent des employés de l'entreprise utilisatrice du commerce électronique. Dans ce cas, l'entreprise de conception peut faire face à des résistances de la part de son propre client. Alors les résistances internes et externes se recoupent.

La peur du commerce électronique en tant que nouvelle technologie

Dans plusieurs projets, les résistances viennent de ceux qui sont en bout de ligne, soit les vendeurs, pour qui l'essentiel du travail passe par la relation de personne à personne. Au début, ils ont eu peur parce qu'ils ne connaissaient pas la technologie, et ils ont peur également de dénaturer la relation avec le client.

Les résistances d'ordre technologique se retrouvent dans certains milieux traditionnels, comme l'habillement ou la construction, où beaucoup d'entreprises n'ont même pas un ordinateur. Parfois, après un certain temps, on se rend compte que le personnel ne connaît pas la technologie et que c'est pour cela qu'il critique le système ou bien ne l'utilise pas. Le besoin de formation est parfois sous-estimé. Dans certains établissements, de nombreux employés n'ont jamais touché à un ordinateur. « Dans des cours, quand les formateurs ont dit : prenez votre souris et amenez-la à telle place à l'écran, il y a quelqu'un qui a pris sa souris et l'a collée sur l'écran. » La formation est donc souvent essentielle.

Il apparaît également qu'une condition de l'acceptation de l'outil de commerce électronique serait l'implication dans le projet, dès le début, de toutes les personnes concernées par le nouvel outil, afin qu'elles se l'approprient, et éventuellement qu'elles puissent participer à sa définition et à sa mise en place.

La peur du changement dans le travail et la peur des compressions de poste

Deux causes de résistance interne qui reviennent très souvent sont la peur du changement dans le travail ou la peur que l'automatisation des tâches engendre des suppressions de postes. Cependant, il paraît que ce sont autant, voire davantage des problèmes d'adaptation au travail que des résistances à l'outil de commerce électronique.

Afin de contrer cette peur, une entreprise a choisi de pousser ses employés à utiliser Internet, afin qu'ils voient en quoi cela peut être intéressant pour leur propre travail. Une autre entreprise a fait la promesse, avant le début du projet, qu'il n'y aurait pas de compression de poste induite par le commerce électronique, ce qui a permis de rassurer les employés et de ne pas perdre leur soutien, essentiel au bon développement du projet. Dans une grosse entreprise comportant un important département informatique, il y a eu des résistances de la part du personnel en informatique, qui a vu le projet de commerce électronique comme un projet intéressant passer aux mains de l'externe. Ils l'ont ressenti comme une perte totale de contrôle et de pouvoir, ce qui a provoqué des résistances.

La peur face à la sécurité des transactions et à la confidentialité des informations

La peur face à la sécurité des transactions revient de temps en temps. On la connaît du côté des consommateurs, mais elle existe aussi du côté des entreprises, même si elle n'est pas partagée par tous : « Au niveau du B2B, on remarque que les gens... je ne sais pas pourquoi, peut-être parce que ce n'est pas leur propre carte, mais la carte de la compagnie, ils sont prêts à acheter par commerce électronique. »

Il y a aussi la peur par rapport à la confidentialité des informations. L'entreprise qui met en ligne son catalogue avec les prix des produits peut craindre que son concurrent y voit toute sa stratégie marketing. Elle a alors le choix de mettre en place un extranet, c'est-à-dire un site Internet avec un code d'accès pour permettre seulement aux clients d'accéder au catalogue.

Dans le cas de la CSST, la nature des informations qui circulent sur le site de commerce électronique ainsi que le grand nombre d'utilisateurs créent des résistances particulières. D'une part, les informations concernent la santé des travailleurs, sujet particulièrement sensible, ce qui oblige le concepteur à s'assurer que l'information n'est accessible que pour les personnes autorisées par toute une série de mesures de sécurité, notamment différents mots de passe permettant l'accès à différents niveaux du site.

Internet rend certaines informations « trop » accessibles

On trouve des résistances de la part de ceux qui avaient certains privilèges du fait du « flou administratif » antérieur. Avec Internet, toute l'information est disponible pour tous, sans discrimination.

Dans le cas du projet Merx, il y a de la résistance au fait que chaque entreprise utilisatrice de l'application a désormais accès à la liste de toutes les entreprises utilisatrices. Cette information était certainement déjà disponible auparavant, mais pas aussi facilement.

Voici quelques facteurs qui peuvent permettre de diminuer les résistances :

Certaines entreprises ont dit ne pas avoir relevé de résistances à l'interne. C'est le cas quand :

- Les employés appartiennent à une entreprise innovante ou qui fait partie d'un milieu innovant.
- L'entreprise en est une de télécommunications et elle est elle-même « plongée » dans les nouvelles technologies
- Certaines entreprises qui disent avoir le « trip technologique » comme philosophie.
- Les changements n'affectent pas de façon radicale leurs façons de travailler.
- L'utilisation du nouvel outil n'est pas obligatoire.
- Les utilisateurs pensent que l'outil de commerce électronique va être un « plus » pour eux.
- L'entreprise possède déjà un catalogue électronique sur un autre support que l'Internet, dans le cas d'une librairie, par exemple.
- Le catalogue est déjà passé du support papier au cd-rom, ce qui facilite ensuite le passage au catalogue sur Internet, dans une sorte de mouvement de continuité.

Impacts généraux du projet

Quels sont les impacts du commerce électronique sur les aspects suivants de l'entreprise :

L'organisationnel : souvent, des restructurations de poste, une meilleure communication à l'interne, mais pas nécessairement de diminution de l'utilisation du téléphone ou du fax.

Le système informatique : différents modèles d'implantation du catalogue, de la nouvelle interface à la mise en ligne du catalogue papier.

Les finances : le projet entraîne souvent des économies pour l'entreprise.

Les flux informationnels : ce sont les plus touchés par le commerce électronique, autant à l'interne qu'à l'externe.

Les flux physiques : ils sont peu touchés, parfois simplement accélérés ou transformés en flux d'informations (catalogues, envoies de documents, etc.)

Développements nouveaux : le B2B entraîne le développement de nouveaux produits ou de nouveaux services dans l'entreprise

Les impacts en termes organisationnels

Pour la CSST, la principale attente envers le projet de commerce électronique était que les employeurs y adhèrent et qu'ils y restent. Les résultats attendus ont tous été dépassés. Le degré d'adhésion s'accélère toujours (derniers chiffres : 100 clients par mois) et il y a 3 % d'abandons, ce qui est négligeable. Le projet de commerce électronique de la CSST permet aux clients et aux intervenants de la Commission de partager la même information, dans le même format et au même moment. Le commerce électronique ne fait rien qui ne pouvait pas se faire manuellement ou même informatiquement. Ce qu'il fait, c'est rendre l'information simplement et plus rapidement accessible, d'une manière plus facilement utilisable et mise à jour beaucoup plus fréquemment.

Sur le plan organisationnel, les autres avantages du commerce électronique sont : une diminution progressive des efforts de saisie, une élimination des délais postaux pour le client, la possibilité pour tous les intervenants de la CSST de communiquer avec les employeurs par message électronique sécurisé.

Au niveau des télécommunications, le commerce électronique rend le fax obsolète.

Pour Marchands Unis, le commerce électronique n'a pas créé de bouleversements dans la chaîne physique de transaction ou de distribution mais seulement des modifications mineures en termes d'organisation du travail, essentiellement pour le personnel des services informatiques qui ont désormais plus de travail. Pour le reste, il s'agit davantage de diminutions ou de modifications du travail.

Pour Merx, l'impact du commerce électronique au niveau organisationnel est présenté comme le plus important des trente dernières années au Canada. Désormais, les appels d'offres sont accessibles à tous, sur un pied d'égalité, de n'importe où, et c'est public alors qu'avant, cela se faisait en coulisse.

Pour la Fédération des pourvoyeurs du Québec, le commerce électronique a entraîné la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle, et donc un changement au niveau de la hiérarchie, avec la création d'une nouvelle entreprise appelée Pourvoirie Québec, constituant

le bras commercial de la première, et qui va gérer notamment le Salon Virtuel de la pourvoirie.

Impacts du commerce électronique sur le système informatique (le catalogue)

Au niveau du catalogue, différents modèles de développement apparaissent en fonction des entreprises :

Certaines avaient déjà un outil de catalogue qui produisait un catalogue papier. Dans ce cas, l'entreprise de conception du site B2B s'est servi de cet outil pour compiler son catalogue électronique, qui a complètement remplacé le catalogue papier qui coûtait beaucoup plus cher. D'autres ont créé un outil qui s'interface avec les systèmes opérationnels qui existaient déjà. Dans le cas d'une librairie, tout était déjà informatisé, parce qu'ils avaient un secteur informatique développé pour les caisses.

Dans un cas comme eFundraising où il n'y a pas d'inventaire, il n'y a pas d'impacts au niveau informatique.

Impacts au niveau des aspects financiers, de la rentabilité

L'aspect financier peut être un incitatif à adhérer au commerce électronique pour certaines entreprises. Le projet de la CSST permet aux employeurs de suivre l'évolution de leur entreprise et donc d'avoir plus de contrôle, et possiblement de réduire l'importance des prestations à la CSST.

Pour la CSST elle-même, l'intérêt financier est de convertir tous ses clients au commerce électronique pour diminuer les coûts de services. La CSST est, en effet, gérée comme une entreprise, une sorte de grosse compagnie d'assurance.

Les Marchands Unis espèrent une croissance de vente de 5 à 10 % grâce au commerce électronique, pour la raison que le site leur permet d'avoir plus de produits, puisque l'inventaire n'est pas limité à l'espace physique du magasin et que le bassin de clientèle n'est pas limité géographiquement.

Pour Renaud-Bray, ce n'est pas la rentabilité du commerce électronique qui importe, puisque souvent, les clients consultent le site pour trouver un produit et viennent ensuite l'acheter en succursale, ce qui n'est pas comptabilisé comme une vente du commerce électronique. L'objectif est plutôt d'augmenter les parts de marché.

Pour un site qui ne fait pas de transaction en ligne, le seul bénéfice financier peut être l'augmentation de notoriété de la compagnie, pour les clients et futurs clients.

Impacts en termes de flux informationnels

Le projet de commerce électronique de la CSST repose principalement sur la modification des flux informationnels. L'employeur qui veut déclarer un accident peut le faire sur le site. Il saisit les informations et les transmet électroniquement au lieu de le faire par papier, comme avant. Quand il manque un document ou une information, la CSST n'est pas obligée de renvoyer l'ensemble du dossier, mais elle demande simplement l'information manquante par voie électronique, et le tout est complété dans les 48h à la place des minimum 6 jours par voie

postale. De manière générale, tous les flux sont accélérés, ce qui accélère les remboursements, et même les traitements, dans certains cas comme la physiothérapie où la validation de la CSST est nécessaire au commencement du traitement. Avec le commerce électronique, les données sont déjà présentes, intégrées à une base de données. Le commerce électronique n'élimine pas tous les autres types de flux d'information, le téléphone reste bien utilisé, mais il est rendu plus efficace grâce au commerce électronique puisque chacun des interlocuteurs a la même information sous les yeux, ce qui facilite les discussions autour des informations. Il y a désormais beaucoup de paramètres qui sont disponibles facilement aux employeurs.

Chez Marchands Unis, un système de messagerie électronique maison a été mis en place pour permettre à tous les marchands de Marchands Unis de communiquer entre eux ou avec d'autres bannières. Ce système remplace directement le téléphone ou le fax. Cette communauté virtuelle est beaucoup utilisée par le siège social de Marchands Unis vers ses membres. Il constitue un canal de diffusion très puissant et très rapide. Les nouveaux produits sont annoncés par cette voie, les promotions peuvent être créées dans le système dans un gabarit qui peut être réutilisable pour le client.

Le projet particulier du CN est basé sur des échanges de flux informationnels. Le site B2B permet de suivre une expédition, ce qui a permis de diminuer les appels téléphoniques au service à la clientèle. Le client peut se créer une flotte de wagons et à toutes les heures, demander où ils sont rendus.

Chez Renaud-Bray, l'outil de commerce électronique permet également au clients de voir directement en ligne le statut de sa commande.

Toujours en termes de flux informationnels, on peut considérer que les mises à jour sont faites beaucoup plus régulièrement, voire en temps quasi-réel. Alors qu'avant le commerce électronique, le catalogue devait être réimprimé parfois 7 fois par année, pour mettre les prix des produits à jour. Quand le système informatique des marchands est intégré, l'offre peut même être mise à jour automatiquement.

Dans plusieurs entreprises analysées, il apparaît que le commerce électronique n'a pas transformé les habitudes de communications à l'interne. Le téléphone est toujours beaucoup utilisé. Le fax continue aussi d'être utilisé. Quand le courrier électronique est beaucoup utilisé, c'était déjà le cas avant le commerce électronique. Il y a parfois des Intranet mis en place pour s'échanger plus d'informations, mais ce n'est pas lié au projet B2B.

Flux Physiques

Au niveau du commerce électronique de produits tangibles, les flux physiques sont accélérés. Les commandes peuvent arriver à l'entreprise 24h par jour, 7 jours par semaine, de partout au monde, et le client s'attend à être livré dans les 3 jours qui suivent.

Chez Merx, les flux physiques sont touchés dans le sens où l'envoi des documents se fait électroniquement, et un imprimeur imprime chacun des documents d'appels d'offre sur demande uniquement.

Pourtant, pour plusieurs, les flux physiques n'ont pas été affectés par le B2B, puisque la gestion des marchandises était déjà informatisée auparavant, et concrètement, rien n'est

changé dans la logistique de livraison. Globalement, il semblerait que ce soit davantage la capture et la diffusion de l'information qui soient affectées. Les flux physiques sont accélérés pour la raison qu'il y a moins d'intervenants puisque l'essentiel des flux d'information se font électroniquement.

Développements nouveaux

Dans le cas de eFundraising, la nouveauté, c'est le site comme outil. C'est l'outil pour faire la levée de fonds, qui constitue le nouveau produit de eFundraising, mais en bout de ligne il n'y a de nouveaux produits.

Pour Merx, c'est la notoriété gagnée avec ce projet qui a permis à l'entreprise de construire des services connexes comme le service de la poste électronique avec Poste Canada qui permet de payer ses factures directement sur le site ou un autre projet au niveau de l'approvisionnement, consistant à construire et gérer un service fermé de facture, par exemple.

Spécificités des différents projets de B2B

Quelles sont les spécificités des différents projets de B2B rencontrés ?

Pour commencer, nous allons voir ce que le commerce électronique apporte comme valeur ajoutée à l'entreprise et au client. Nous avons relevé également quelques cas intéressants où la technologie a été détournée de son but original par l'utilisateur. Ensuite sont exposées quelques inadéquations du projet par rapport au produit. Pour finir, quelques spécificités des différents projets telles du point de vue des concepteurs des sites.

Le projet de B2B comme une valeur ajoutée pour l'entreprise, pour le client ou pour les deux à la fois

Pour Marchand Unis, le site a créé une communauté de marchands qui n'existait pas auparavant et qui permet des contacts, des diffusions d'informations et des réactions rapides en cas de besoins.

Le site de la Fédération des Pourvoyeurs du Québec permet aux pourvoyeurs qui n'ont pas les moyens de se payer un site Web, d'avoir une vitrine sur Internet.

Le projet Merx offre une valeur ajoutée à la fois au client et au fournisseur : Pour le fournisseur, l'accès à tous les appels d'offres du gouvernement constitue un nouveau marché qui n'existait pas avant. Pour le gouvernement, l'avantage est lié à une plus grande facilité.

Pour eFundraising, comme pour Prestige Telecom, la valeur ajoutée du site demeure essentiellement l'augmentation de la visibilité et de la notoriété de l'entreprise. Pour le client, l'intérêt de eFundraising se situe du côté de l'augmentation de la sécurité pour les jeunes, dans le sens où il n'y a plus de porte-à-porte.

Cas où l'utilisateur a détourné la technologie de son but original

Dans le cas du projet Merx, au lieu que ce soient les usagers qui aillent voir le site, des entreprises se sont créées pour fouiller continuellement Merx afin de trouver des appels d'offres pour ensuite les redonner ou les revendre à d'autres entreprises. Ces premières entreprises sont devenues des sous-traitants des usagers.

Une autre forme de détournement également, liée au fait que lorsque les gens commandent des documents associés à un avis d'appel d'offre, leur nom est affiché ainsi que leur adresse électronique, parce qu'ils ont observé, au fil des années, que les gens faisaient des partenariats. Le site Merx a donc fait apparaître beaucoup de partenariats et de sous-traitance, ce qui n'était pas prévu au départ.

De son côté, le responsable de Marchands Unis a remarqué que certains marchands ont commencé à tricher en donnant leur numéro d'utilisateur à un entrepreneur local, ce qui constitue en quelque sorte une étape avant le B2C. Cela pose un problème au niveau de la capacité du serveur qui était prévue pour 300 usagers et qu'il va falloir augmenter si beaucoup d'utilisateurs supplémentaires non prévus apparaissent. D'autre part, l'entrepreneur local peut lui-même

inviter son consommateur à venir voir sur son ordinateur le produit qu'il veut commander: D'après le responsable du projet, cette réappropriation du site pour d'autres usagers que les premiers visés n'est pas négative à priori, mais elle prouve que le site peut intéresser d'autres usagers que les marchands et elle va pousser à des réajustements.

Exemples d'inadéquations de certains aspects du projet avec les produits

Chez Marchands Unis, il y a certains produits qui ne sont pas adaptés au catalogue B2B. Par exemple, les matériaux comme un paquet de 2X4 de bois traité, d'une part n'ont pas besoin de photo, d'autre part appartiennent à un marché spéculatif, ce qui signifie que les prix fluctuent de façon importante de jour en jour et qu'il est donc impossible de les inclure dans le catalogue.

Le problème rencontré par le projet Merx est lié au fait que les appels d'offres des gouvernements doivent parfois s'accompagner d'exemple qui ne peuvent être intégrés dans la base de données. C'est le cas des « blueprint » utilisés en construction, mais aussi de tout objet réel pouvant accompagner un appel d'offre.

Les spécificités du projet d'après le concepteur du site

Le projet Merx est spécifique en soi. C'était le premier projet de cette ampleur au Canada et le premier à utiliser une technologie basée sur deux technologie qui s'opposent normalement sur le marché : le front-hand sur des serveurs Web avec Microsoft et le back-hand Unix sur Sun avec Oracle, et qu'il a fallu faire fonctionner ensemble.

La spécificité du projet de la CSST, c'est de ne pas passer par Internet mais par un réseau privé pour des questions de sécurité et de sensibilité des informations transportées. Mais le projet d'infrastructures à clés publiques pourrait permettre l'ouverture à Internet. Ce projet doit s'arrimer aux politiques du conseil du trésor en matières de procédures, mais qui ouvre la voie pour d'autres organismes, comme la RAMQ. Autre spécificité du projet de la CSST : contrairement à la plupart des autres projets de commerce électronique, il y a peu d'enjeux monétaires.

L'originalité du projet de Marchands Unis, c'est qu'il s'agit, pour le concepteur, du premier projet orienté vers un produit. « Ça nous a rendu plus alléchant sur le marché des compagnies et des nombreuses fusions qu'il y a eues. Les autres n'ont pas de produit, nous, nous en avons un. On n'intègre pas un produit d'Ariba ou Commerce One, on a un produit qu'on maîtrise parfaitement parce que c'est à nous. » Par ailleurs, le produit en tant que tel est spécifique dans le sens où ce n'est pas un produit de commerce mais un produit qui est spécialisé dans un marché vertical avec des fonctionnalités.

D'après le concepteur, le projet de eFundraising a été particulier en termes de réalisation, mais peut se rapprocher d'autres gros projet comme le développement d'un site portail, parce que c'était quelque chose de très dense.

Pour le site du CN, le concepteur a affirmé qu'il s'agissait d'un projet les plus complexes qu'il ait rencontré, au niveau de la transaction et de la commande client, parce que dans le transport de marchandise, il y a beaucoup de paramètres.

III - Aspects stratégiques de la relation entre l'entreprise de conception et l'entreprise cliente

Sélection de l'entreprise de conception et répartition des tâches entre celle-ci et l'entreprise cliente

La sélection des différents prestataires et le positionnement de l'entreprise cliente et de l'entreprise de conception sur le graphisme, l'informatique, la plate-forme de commerce électronique, l'hébergement, le paiement et les technologies particulières.

Pour le concepteur du site Marchands Unis, il s'agit vraiment d'un partenariat entre l'entreprise cliente et l'entreprise de conception, puisque c'est un produit sur-mesure qui a été créé. L'entreprise cliente a donc aidé l'entreprise de conception à développer sa première licence. Le concepteur explique que l'entreprise cliente a choisi Ergonet en raison de la réalisation antérieure du projet pour BMR et par le fait qu'il y avait un conseiller déjà en place dans l'entreprise, dans l'informatique traditionnelle, ce qui a permis à l'entreprise cliente d'évaluer la qualité des ressources. Le concepteur affirme également que les gens impliqués dans le projet au sein Marchands Unis a beaucoup varié. En ce qui concerne la répartition des tâches, Ergonet s'est occupé de l'aspect graphique et Marchands Unis des photographies pour le catalogue. L'hébergement se fait chez Marchands Unis. Au niveau du système de paiement, les marchands ont déjà un compte, alors il n'y a pas de « cybercash », ils commandent et reçoivent une facture et un état de compte.

Le choix de l'entreprise Cactus, pour le projet Merx, s'est fait à la suite d'un problème avec un premier concepteur américain, qui n'a jamais été capable de livrer l'outil. La compagnie américaine accusait Microsoft de leur avoir fourni une technologie qui ne fonctionnait pas. Merx a alors appelé Microsoft, qui a regardé l'outil et s'est rendu compte qu'il avait été mal construit. Microsoft avait pris Cactus à témoin. C'est ainsi que le responsable de Merx a rencontré Cactus et lui a proposé le contrat de réparer les erreurs technologiques et de reprendre le projet en main. Le projet Merx a été mis sur pied grâce à l'intervention d'une multitude de partenaires. « On a eu beaucoup de partenaires qui nous ont aidés non seulement au niveau du développement avec Cactus et d'autres compagnies, mais aussi... On s'est allié avec UPS pour envoyer nos courriers. On a What's qui est notre centre d'appels. Au niveau des fax qu'on envoie, c'est une autre compagnie qui est en Alberta. Le projet ici a été monté par Cebra, en tant que compagnie. C'est vraiment la Banque de Montréal qui a décidé des différents intervenants pour nous aider à construire le site. (...) L'hébergement, s'est toujours fait à l'interne. Par contre pour la construction, on a dû engager différentes firmes. On a beaucoup de partenaires, comme on a eu UUNET, au niveau de nos lignes ici. On avait non seulement Cactus, on avait aussi ALCEA, qui est une petite compagnie ici à Ottawa, qui a construit notre base de données. On a aussi engagé des gens de ASM qui est l'ancien service pour nous aider au niveau de la construction, au niveau gouvernemental et puis business. Il fallait avoir les expertises de tous ces gens-là. Il y avait aussi une autre compagnie qui nous a aidé pendant un moment, c'est Agramonenco qui était la compagnie originale de développement qu'on avait engagé. »

En ce qui concerne le paiement, le projet Merx a ceci de particulier qu'il a été un des premiers sites au Canada à accepter des cartes de crédit en ligne. Le responsable de la technique affirme : « C'est nous qui avons construit le système de carte de crédit. On a fait toute la portion logiciel, la portion hardware, tout ça pour aller se bancher directement dans le système bancaire. À ce moment-là, c'était protégé par le même système de boîte d'encryption qui protège les TPV, les terminaux points de vente dans les magasins. Les clients, à l'autre bout, ils utilisaient SSL. Chez Merx, c'était les certificats Versign à ce moment-là. » Le graphisme est fait à l'extérieur parce qu'il n'a pas la créativité nécessaire à l'interne.

Pour la Fédération des Pourvoyeurs du Québec, le choix de Ice-Berg s'est fait il y a quelques années pour le site FPQ.com, pour la raison que ce que Ice-Berg offrait était ce qui convenait le mieux côté connexion aux bases de données, et utilisation des bases de données Oracle.

Pour Prestige Télécom, le choix de Ice-Berg s'est fait d'une part, parce que cette compagnie avait déjà commencé à travailler sur le catalogue avant qu'il y ait un site Web, et donc connaissait bien l'entreprise; d'autre part, Prestige Télécom avait fait des cotations de différentes compagnies et Ice-Berg est celle qui leur a fait le meilleur prix.

Pour le projet CN, il n'y a que le développement de l'aspect paiement et facturation qui ait été confié à l'externe. Tout le reste est fait à l'interne.

Pour le projet de la CSST, le choix de l'entreprise de conception s'est fait à partir d'un appel d'offre lancé par le consortium formé par la Banque Nationale, Bell et Desjardins. D'après le responsable du projet, les concepteurs ont été d'un grand apport aux niveaux de la conception, de la commercialisation, du développement et de l'exploitation, même si c'est toujours la CSST qui approuve et accepte à la fin. Les concepteurs ont également beaucoup contribué au niveau de la recherche par rapport aux difficultés d'ordre technique, et sur les logiciels d'exploitation et d'illustration. Au niveau de l'hébergement, le commerce électronique est hébergé sur un serveur spécifique rattaché au siège social de la CSST (le serveur de production) et il est aussi sur un réseau privé partagé par Bell (le serveur de production et de testage).

De son côté, le responsable de la conception explique qu'il s'occupe de gérer toutes les architectures du commerce, fonctionnelles ou technologiques, et tient le rôle de « delivery manager » du projet pour toute l'équipe du consortium. Il affirme qu'il y a du personnel d'autres firmes qui travaillent pour eux, comme les codeurs de LGS ou CGI, les architectes de Laroche Gratton, de ISBN. Donc il se trouve à gérer cinq firmes de consultants à travers ce projet. D'autre part, l'entreprise de conception n'a pas de part dans l'exploitation du projet, c'est Bell Canada qui a eu le contrat.

Selon le responsable du site de la Fédération des Pourvoyeurs du Québec explique qu'il y a plusieurs firmes qui sont associées à eux, MKS pour le côté module de cartographie, Ice-Berg pour le côté design et l'utilisation du logiciel IceWeb, Cognicase pour les bases de données Oracle, les connexions Internet et le développement des interfaces pour faire la gestion du site. » De son côté, le responsable du projet chez Ice-Berg décrit le nouvel outil de gestion de texte mis en place par Ice-Berg : « Le site Internet, qu'il soit un site de photos ou de textes, doit être géré par la personne qui fait le commerce. Il faut enlever la notion d'informatique. Avec Ice-texte, la secrétaire elle-même peut changer les textes et les envoyer directement sur Internet en temps réel. Les mises à jour se font automatiquement sur Internet. »

Le responsable de la conception du site Portail de la mode, chez Larochelle Gratton, explique que son travail consiste à aider les entreprises à intégrer les affaires électroniques à leur processus d'affaires et que Larochelle Gratton fait de la gestion intégrée, ce qui consiste à héberger le serveur et gérer toute la technologie associée au site Internet de l'entreprise cliente.

Pour le site de eFundraising, la responsable chez Focus Group, trouve que ce qui a été difficile lors de la mise en place de la première version, a été difficile à cause du passage du projet à un autre partenaire. Pour le développement du projet, il y a eu plusieurs intervenants : Stratégo Médias pour le design de la version 1, eDev a monté tout ce qui est le back-hand, l'administration du site, etc. Bell Emergis s'est occupé uniquement de l'aspect transactionnel, pour les paiements. eFundraising n'avait pas réellement de ressources internes dédiées au développement. Pour la version 2, le graphisme de a été fait par Focus Group, la plate-forme de commerce électronique et l'hébergement chez eDev.

D'après une ressource interne chez eFundraising, le partage des compétences dans la réalisation du site a été le suivant : le design et les idées plutôt à l'interne, les changements sur le site à l'externe. « Mais ça va changer. Ça va être de plus en plus à l'interne. »

Pour le projet du CN, il y a une équipe interne de conception qui est en place, qui assure le suivi et fait appel à des ressources extérieures pour certains aspects. Le responsable du projet au sein de la compagnie explique qu'aux niveaux graphique et informatique, c'était à l'interne, avec LGS. L'hébergement se fait à l'interne également. Le paiement n'est pas encore développé, mais le projet se fait avec LGS et Mercer. D'après le responsable de la conception, qui est en interne chez CN. Il a été fait appel à IBM pour le passage d'une plate-forme Sun à une plate-forme IBM.

Chez Renaud Bray, il y a une personne interne qui est affectée à temps plein pour le site Web. Pour le responsable de la conception chez Progisoft explique que cette personne avait les pleins pouvoirs décisionnels et que c'est une bonne façon de fonctionner parce que ça sauve beaucoup de temps. Au niveau du graphisme, la première version avait été faite à Québec, mais pour des raisons financières, le graphisme est maintenant développé à l'interne.

La programmation est prise en charge directement par le responsable du projet chez Progisoft. Le transfert des données HP 3000 vers le SQL a été fait par Progisoft. L'hébergement est ait par une machine achetée par Renaud-Bray et hébergée à l'interne dans les locaux de Renaud-Bray, et ils ont un lien avec une ligne T1 de la compagnie UUNet. Au niveau du paiement, le système utilisé est TouchLink de la compagnie TouchNet, pour la carte de crédit.

Stratégies d'interactions entre le concepteur et l'entreprise cliente

Comment se sont déroulées les interactions relatives au projet de commerce électronique entre l'entreprise cliente et le concepteur ?

Nous allons aborder la durée et la fréquence de ces interactions, les stratégies du concepteur dans ses interactions avec son client (les modes de communication utilisés, les supports aux démos des produits, les processus de validation), la qualité des rapports entre les deux partenaires.

La durée et la fréquence des interactions

Pour développer le commerce électronique et ses applications, la CSST s'est associée avec un consortium qui, lui, s'est associé avec des ressources qui sont partenaires dans le projet : CGI, DMR, LGS, TMI, et R3D. Le responsable du B2B à la CSST explique que le projet était prévu au départ en 4 phases, sur 7 ans et demi, mais qu'il a refusé ce plan de développement et proposé une division en quatre étapes comportant chacune les quatre phases que sont la conception, le développement, le déploiement, l'exploitation. Les interactions avec les développeurs se faisaient sur une base quotidienne. « Nous avons pris les développeurs et nous les avons amenés chez nous. Face-à-face. Je veux les voir ! »

Le concepteur explique qu'il rencontre son client à toutes les deux semaines et que toutes les facettes du projet sont discutées.

De manière générale, la fréquence des interactions entre les responsables des projets de B2B et les concepteurs est très élevée dans tous les exemples de projets analysés. Dans la plupart des cas, les rencontres se font sur une base quotidienne. Parfois, l'équipe de conception est même hébergée dans les locaux de l'entreprise cliente.

Plusieurs ont fait la remarque que le projet de commerce électronique était toujours en évolution, que c'était un processus continu, et par conséquent, que le projet et les interactions n'étaient jamais complètement terminés.

Les stratégies générales du concepteur

Pour le projet de la CSST, le responsable demande des documents Power Point, des prototypes sur chacune des applications majeures et des sites pilotes sur chacun des éléments du projet. Le concepteur du projet considère que les employeurs ont amené beaucoup au niveau de la facilité et de l'amélioration des services. Il explique que pendant les premiers six mois, ça a été du prototypage papier, avec une architecture fonctionnelle en parallèle, qu'il y a eu ensuite des focus group dans différentes régions, et des ajustements. Il a fallu à peu près un an à bâtir toutes les architectures fonctionnelles et technologiques. Puis ça a été la mise en place de l'infrastructure et des premiers services transactionnels. Pendant qu'on bâtissait les infrastructures, les stratégies de commercialisation et de déploiement étaient en train de se bâtir aussi. C'était un très gros projet durant les deux premières années.

Le cas de Marchand Unis est particulier. Le concepteur chez Larochelle Gratton explique qu'ils n'ont pas fait de démo dans ce dossier-là, parce qu'ils ont eu le contrat sur la foi d'une offre de services, une proposition qui présentait l'approche méthodologique, le prix, les ressources, etc. Le concepteur n'a donc pas eu besoin de prouver quoi que ce soit au client, puisque celui-ci avait déjà toute l'information entre les mains.

Pour eFundraising, la première maquette a été présentée un mois et demi après le début du projet, mais la conceptrice explique que le budget de départ ne permettait pas de faire des tests d'utilisabilité. Ils ont donc lancé le site et ont attendu de voir la réaction de la clientèle pour réagir.

Les modes de communication entre le concepteur et l'entreprise cliente

Dans presque tous les cas, il apparaît que les communications sont très nombreuses, très fréquentes, et qu'elles passent par les 3 canaux que sont le téléphone, le courrier électronique, et les rencontres. Les 3 modes se complètent. Il peut y avoir aussi des modes de communication alternatifs comme les vidéoconférences, dans les cas de grande distance géographique.

Le concepteur de Marchands Unis explique une politique particulière chez Ergonet pour gérer les communications : « La première chose qu'on fait ici quand on ouvre un projet, c'est qu'on crée un alias pour le projet (qui donne accès au serveur du client, avec PCAnywhere) et là, on ne communique plus que par ça. S'il y a des choses en dehors de ça, on a le mot d'ordre de les considérer comme n'étant pas arrivées. Pour ne pas qu'il y ait de jeux de coulisses... »

Les supports démo

Les concepteurs utilisent ou non des démos comme support de présentation du projet de commerce électronique à leur client.

Pour la CSST, le premier démo n'est pas arrivé avant un certain temps. Il y a eu de nombreuses étapes ultérieures, parce qu'il a fallu commencer par bâtir des séminaires pour expliquer à tous les partenaires impliqués au sein du consortium et de la CSST l'idée du commerce électronique.

Pour le projet du CN, le concepteur explique qu'habituellement, il fait un prototype directement sur l'écran. Le design est sur l'écran sauf que toute l'interface avec les systèmes opérationnels, il la simule au lieu de la faire, parce que c'est la partie qui est la plus longue et la plus risquée.

Pour le site de la Fédération des Pourvoyeurs du Québec, le concepteur explique qu'il présente des pages statiques, un genre d'arborescence qui montre comment il voit le site physiquement. Ice-Berg a développé un module de catalogue papier qui permet de faire le catalogue-papier à partir d'une base de données Internet. Quand les images et les textes sont numérisés dans une base de données, on peut faire un site Internet, un catalogue papier, ou un module CD-Rom, on peut faire tout ce qu'on veut. De son côté, le responsable du projet au sein de la FPQ, s'est construit son propre démo pour faire des présentations à l'interne avec des interfaces graphiques, des fichiers extension psd. Il a récupéré ces interfaces, les a

insérées dans une présentation Power Point, a fait un genre de simulation Web, pour présenter au C.E et au C.A.

La conceptrice du site de eFundraising, chez Fokus group, n'a pas fonctionné avec des démos. Elle explique que ce n'est pas possible parce que la réflexion stratégique fait partie du conseil de son entreprise et qu'il faut penser à toutes les possibilités de modèles. Elle explique que les démos se faisaient beaucoup avant, parce que les boîtes de conception Web n'étaient que des boîtes de conception et ce qui comptait énormément, c'était le design, mais qu'on est arrivé à un stade où la stratégie prend une place importante parce qu'on se rend compte que c'est bien beau d'avoir un site, mais qu'il faudrait que ça marche aussi, que ça rapporte des sous, qu'il y ait de la visibilité, etc.

Les processus de validation des projets

Pour tous les projets de commerce électronique, il existe des processus de validation, qui peuvent être divers, mais qui sont généralement réguliers et considérés comme très importants pour le concepteur comme pour l'entreprise cliente.

Pour le projet de Marchands Unis, le responsable chez Ergonet explique que le processus de validation s'est fait de façon « typique ». Un bien livrable est identifié et au moment de le livrer, un formulaire d'acceptation est envoyé par fax. Il faut 10 jours pour le signer. Si le livrable est une analyse, elle est envoyée par courrier électronique. Si c'est un développement, s'est installé sur le serveur de l'entreprise cliente qui peut le tester.

Pour le projet Merx, il y a eu un suivi très serré. Le processus d'évaluation a consisté en un système d'assurance qualité qui était un test et qui se faisait à l'interne. Après ça, il y a eu un deuxième processus de test qui se faisait à l'externe par des représentants des gouvernements, qui testaient qui envoyaient des appels d'offres puis tentaient de les commander.

Dans le cas de Renaud Bray, le concepteur travaillait dans les mêmes locaux, ce qui a influencé le processus de validation. Compte tenu du fait que le client était sur place, c'était validé, accepté ou refusé immédiatement. Le directeur vérifiait à toutes les semaines l'évolution du projet, mais au niveau de la prise de décision, il avait tous les mandats et tous les pouvoirs pour prendre les décisions immédiatement.

Pour Prestige Telecom, la validation se faisait en direct : « J'envoyais mes instructions par courriel. Il me faisait ce que j'avais demandé. Là, je l'appelais et je lui disais : « Ça, je n'aime pas, tu vas me changer ça. On travaillait les deux ensemble par téléphone. Mais moi, je l'avais monté sur Power Point. Lui, il travaillait directement sur le site, comme il était supposé être. »

Le responsable du projet à la CSST explique qu'il y a eu plusieurs processus de validation avant de lancer les essais sur le site pilote : d'abord une validation via l'analyse préliminaire, via l'analyse fonctionnelle, puis une équipe d'essais a été mise en place avant la mise en production pour le site pilote. Ensuite c'est validé, puis c'est le OK pour les essais en site pilote. Après on revient, on ajuste, on repasse à travers la série d'essais et après, ça devient l'acceptation ultime. On voit que le processus de validation est très long et complexe, et il se répète pour chacune des étapes du projet.

Pour le projet du CN, le concepteur explique qu'il présente les écrans, on présente la fonctionnalité avec l'approche des « use cas » orienté objet. On fait le développement et ensuite, on lui fait une démonstration, un test fonctionnel, un test de régression, un test de performance et ensuite on fait le test avec les usagers.

La qualité des rapports entre les deux partenaires

Les relations entre le concepteur et l'entreprise cliente passent plus ou moins bien. Dans certains cas, l'entente a été bonne tout au long du projet et les deux parties sont encore en contact. Dans d'autres cas, il y a eu de gros conflits.

Le témoignage du concepteur de l'un des projets analysés a mis en évidence trois types de problèmes qui ont affecté les relations : le changement des gestionnaires de projet, qui a rendu les affaires complexes au point de générer de l'agressivité, l'évolution trop rapide des technologies utilisées, et la distance géographique entre l'entreprise de conception et l'entreprise cliente.

Pour le projet Merx, d'après le responsable de la technologie, la satisfaction vis-à-vis du produit n'est pas la même selon les usagers. « Je dirais que les gens de la banque, oui, ils sont satisfaits. Ce que nous avons développé suivait les demandes qui nous ont été faites par notre client qui était la banque et qui était Cebra. Cependant, ce qui avait été proposé au gouvernement initialement, je ne pense pas que c'était exactement la même chose. Donc ils ne sont pas totalement satisfaits... »

Pour le projet du CN, le concepteur explique qu'il y a souvent des divergences entre les besoins du client et ce qu'il est possible de faire. « Au niveau de leurs besoins et de nos estimés, le coût et le délai, c'est là qu'il peut y avoir des divergences. Parfois il y a des divergences sur l'architecture, sur les outils qu'on va utiliser parce que les technologies changent beaucoup et les usagers sont au courant, donc ça crée des discussions, mais c'est très sain. »

IV - Développements futurs des sites de B2B

Quels sont les développements au projet B2B prévus à court et long terme ?

En général, il est difficile d'avoir une vision à long terme parce qu'Internet va trop vite. Les gens pensent en termes de mois, de quelques années tout au plus. Dix ans, c'est une éternité.

Voici les grandes tendances de développement observées :

- L'ajustement avec le B2C
- Le développement du catalogue avec l'augmentation du nombre de produits
- Le paiement en ligne
- Le suivi par le client de la livraison du produit acheté

À la CSST, on prévoit de développer un service vers le consommateur, l'accès du travailleur accidenté à son dossier via Internet. La CSST pense également à développer de nouvelles fonctionnalités du réseau, par exemple l'évaluation et le paiement des cotisations des entreprises à la CSST 2, 3 ou 4 fois par année.

Pour les «Marchands Unis», le futur projet est le développement d'une chaîne Excellence Sport Marchands Unis au niveau pan-canadien. Ils veulent ajouter beaucoup de fonctionnalités au site pour qu'il devienne multi-entrepôts et multi-catalogues en plus d'être multi-bannières. Maintenant, d'où le besoin d'un outil pour gérer l'offre et qui permettrait de pouvoir faire des soumissions dans un système de «*e-procurement*,» faire un market-place à partir de l'offre de produits. Autre projet à moyen terme : l'intégration d'un CRM avec le B2B et le B2C, d'où le besoin d'un « tracking system » pour offrir au client la possibilité d'exercer son droit de propriété, de savoir en tout temps où est le produit qu'il a acheté. Cependant, la valeur ajoutée pour le détaillant, c'est l'augmentation de ses ventes grâce à l'outil, et pour cela, il faut un site capable de supporter plus de 200 ou 300 usagers en même temps.

Cependant il y a un problème qui est la disparité des prix selon la distance. Par exemple, le marchand qui est à Fermont ne vend pas le même prix que le marchand qui est à Saint-Eustache, en fonction de la concurrence locale et en fonction de nombreux autres facteurs. Ceci constitue un autre élément dont il faut tenir compte avant de franchir le pas. Le consommateur est dans sa résidence à Causapscal, il cherche tel produit et on l'annonce dans le catalogue électronique à un prix de détail x, il s'en va chez son marchand parce qu'il veut le commander le produit, on lui demande son adresse et son code postal, et son produit va être livré à son marchand Ferplus X, Y ou Z qui est à trois rues de chez lui. Mais Ferplus X, Y ou Z, est-ce que ça l'intéresse de vendre ce produit-là au prix annoncé sur le site ? Il y a là toute une problématique qu'il reste à régler.

Pour Merx, offrir un service de valeur ajoutée à ses usagers

Merx prévoit offrir un service de valeur ajoutée à ses fournisseurs et à ses différents gouvernements, grâce à une alliance stratégique avec une qui offre la publication de boutiques. Les gens vont pouvoir établir leur catalogue de produits ou de services directement en ligne, puis amener les gouvernements afin qu'ils puissent acheter directement sur leurs

sites. Il y a aussi la possibilité de vendre et d'acheter entre les différentes compagnies. Donc, ça va être externe à Merx, mais ce que Merx apporte, c'est 35 000 usagers qui pourraient afficher leur catalogue d'affaires sur le site.

En tourisme, augmenter la qualité et la quantité d'informations graphiques

Un des développements prévus au site du salon virtuel de la pourvoirie, est d'ajouter une base de données qui permettra de voir l'extérieur et l'intérieur du chalet pour lequel le client veut acheter un forfait, et de choisir en fonction de la classification des unités d'hébergement.

La base de données est déjà en préparation. Le responsable du projet explique que la façon dont cela fonctionne, c'est que les unités d'hébergement en pourvoirie sont classifiées. « Moi, j'ai déjà été classificateur, la façon dont ça fonctionne c'est qu'on se promène en pourvoirie, on fait le tour de chaque unité d'hébergement et on donne une cote aux chalets-là. C'est le même principe que les hôtels, il y a les étoiles et il y a les petits triangles de commodité. Donc, si on achète un forfait en chalet quatre étoiles, on sait qu'il est de qualité. Donc moi ce que je veux greffer dans le Salon Virtuel, c'est le forfait X à telle pourvoirie; on a la possibilité de l'acheter dans le chalet 1 qui est classifié quatre étoiles, c'est-à-dire que tout l'équipement est là. Ou on peut acheter ce forfait-là dans le camp numéro 2, on peut offrir un prix différent parce qu'il est classifié trois étoiles et de commodité trois. »

Pour plusieurs, le paiement en ligne est une priorité

Pour Renaud-Bray, le prochain développement est celui de la facturation. Le paiement et la facturation sont en train d'être mis sur le site Web. Le gros développement va être d'ajouter le suivi des commandes et peut-être même le suivi des commandes des livraisons postales, afin que le client sache à tout moment où est son produit et quand il va le recevoir. Des négociations se font actuellement avec Purolator, et d'autres compagnies semblables pour que Renaud-Bray puisse suivre sa commande sur le site de la compagnie de livraison.

Aujourd'hui, on vit dans une société où la rapidité prime sur tout le reste. Tout doit aller de plus en plus. Si le client a commandé un livre un soir à cinq heures et qu'il ne le reçoit pas le surlendemain, il va se poser des questions. Or, il y a des livres qui peuvent prendre quelques jours, quelques semaines et même quelques mois avant d'être livrés, soit parce qu'il a été commandé chez tel éditeur, parce qu'il n'est plus en succursale, parce qu'il faut rechercher le livre dans une autre ville, etc. Si le client a accès à cette information, il va comprendre que son livre, au lieu d'arriver le lendemain matin, va arriver trois jours plus tard. Ça peut être un moyen suffisant pour lui donner envie de recommander, donc un moyen de le fidéliser.

Par ailleurs, il existe un projet d'autre type de service lié au paiement, qui permettrait au client, s'il a un contrat avec l'entreprise de B2B, de pouvoir se connecter sur son contrat pour voir exactement de quelle manière on l'a associé à la facturation. Cet outil permet de donner tout l'historique de la transaction, toute l'information depuis le début jusqu'à la facturation. C'est une base de données qui cumulerait les activités du client.