



## La planification stratégique

La planification stratégique	1	Le modèle des activités fondamentales (« Core business model »)	6
Stratégies traditionnelles	2		
La planification stratégique	4	Sommaire	12

Une initiative de :



Financée par :



Diversification de l'économie  
de l'Ouest Canada

Western Economic  
Diversification Canada

**Canada**



## La planification stratégique

### Introduction

De plus en plus d'entreprises veulent se renseigner davantage sur le commerce électronique. Chez certaines d'entre elles, c'est parce que leurs concurrents sont déjà en ligne ou que leurs clients l'exigent. Cette odysée virtuelle commence souvent en l'absence d'une planification stratégique approfondie. Comme pour tout projet ou activité stratégique, toutefois, une entreprise veut que son initiative de commerce électronique s'aligne sur sa stratégie et ses valeurs, buts et objectifs organisationnels.

### Pourquoi un modèle de planification stratégique?

Plusieurs des modèles existants s'appliquent mal aux commerces hybrides ayant déjà intégré le commerce électronique à leurs activités plus traditionnelles. L'Internet et l'expansion du commerce électronique sont en voie de transformer les règles du jeu en ce qui concerne la distribution, la vente, les relations d'affaires, les limites et les capacités des petites et moyennes entreprises, leur ouvrant des possibilités autrefois réservées aux grandes entreprises. Les commerces électroniques ont en même temps de nouveaux défis à relever et il leur faut de nouvelles stratégies pour y arriver: Comment éviter de cannibaliser leurs circuits de vente traditionnels, par exemple? Comment prévenir la création d'une image de marque négative? Comment gérer les cycles de vie comprimés?

### Pourquoi certains commerces électroniques échouent-ils?

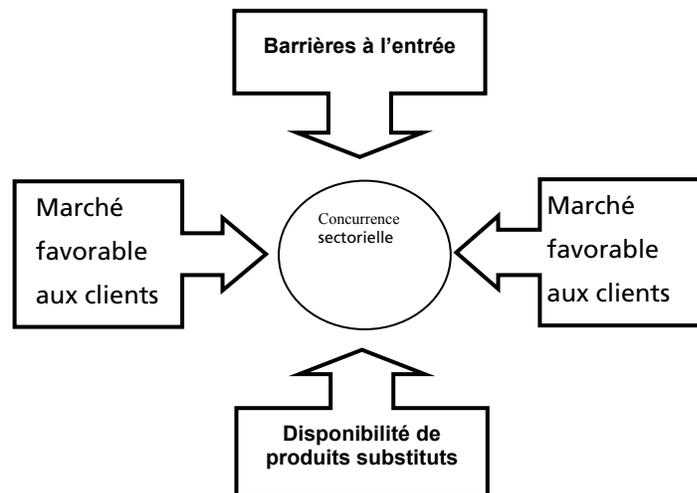
En général, ce sont les outils de gestion qui sont insuffisants : ils ne s'alignent pas sur la stratégie organisationnelle de l'entreprise. On les applique souvent de façon isolée au sein de l'entreprise, sans égard aux directions stratégiques organisationnelles. Par exemple, si la stratégie de vente d'une entreprise consiste à inciter les consommateurs à visiter une chaîne de magasins bien connue, ce serait pour elle contre-productif de vendre les mêmes produits en ligne à rabais. Si vous avez un circuit de vente bien établi pour vendre un produit, évitez de le cannibaliser par vos ventes virtuelles.

Les commerces ayant négligé d'aligner leurs activités sur leur stratégie organisationnelle subissent des conséquences sérieuses telles que la baisse de leurs bénéfices, la perte de leur avantage concurrentiel et, dans certains cas, la faillite.

## Stratégies traditionnelles

Plusieurs modèles stratégiques traditionnels ont été élaborés pour faciliter l'analyse des problèmes organisationnels et opérationnels dans l'entreprise ainsi que pour identifier un plan stratégique efficace.

### Modèle d'analyse de la concurrence



Source : Michael E. Porter

*How Competitive Forces Shape Strategy*

Le modèle examine l'importance de cinq influences particulières sur la concurrence :

- 1. Les barrières à l'entrée**  
Plus il est facile de faire son entrée dans un secteur, plus la possibilité d'y trouver des concurrents augmente. Ces nouveaux concurrents se battent pour leur part du marché, et ils bénéficient souvent de ressources sectorielles.

**2. Le marché favorable aux fournisseurs**

Les fournisseurs veulent obtenir le prix le plus élevé possible pour leurs produits, ce qui les met en rapport de force avec les entreprises. L'avantage appartient à celui qui accuse le moins de pertes à la fin de la relation. Par exemple, un fournisseur qui vend un produit unique à une quantité importante de clients est en bonne position. Par contre, la position d'un fournisseur dont toute la production est dirigée vers un seul client est précaire, surtout si les clients peuvent se procurer ailleurs un produit semblable.

**3. Le marché favorable aux clients**

Lorsque le marché est favorable aux clients, ce sont eux qui « dictent » les prix. C'est ce qui arrive quand le nombre de fournisseurs est élevé et qu'il y a peu de consommateurs prêts à acheter leurs produits.

**4. La disponibilité de produits substitués**

Les entreprises doivent redoubler de vigilance face à la menace que posent les produits substitués; cette menace ne vient pas toujours de concurrents traditionnels. Par exemple, les services postaux sont en compétition directe avec les services de messagerie et les télécopieurs.

**5. La concurrence sectorielle**

Tous les facteurs précédents convergent vers la concurrence sectorielle. Les entreprises doivent donc faire un choix : faire énergiquement concurrence à leurs concurrents, coexister avec eux ou travailler ensemble en étroite collaboration. La direction choisie dépend des forces et des faiblesses relatives des enjeux. C'est souvent, par exemple, la menace que représente l'arrivée sur le marché de substitués qui ouvre la voie aux alliances stratégiques.

Si le modèle présenté ci-dessus permet d'analyser les entreprises existantes, il s'applique mal aux entreprises qui cherchent à percer sur le marché et qui apportent avec elles toutes sortes de suppositions sur les orientations du marché et de leur secteur d'activité.

## L'analyse FFPM

L'analyse FFPM permet d'évaluer les forces et les faiblesses d'une entreprise ainsi que les opportunités et les menaces qui l'attendent dans son secteur d'activité. Les entreprises s'en servent souvent comme point de départ pour la planification stratégique.

**Forces et faiblesses** – Il s'agit d'éléments existant dans l'environnement interne d'une entreprise, et ils sont parfois difficiles à identifier. Souvent, les entreprises ignorent elles-mêmes leurs propres forces et faiblesses.

**Possibilités et menaces** – Il s'agit d'éléments existant dans l'environnement externe de l'entreprise. Une entreprise cherche à conserver son avantage sur la concurrence et à identifier tout ce qui peut constituer une menace. Ce n'est pas toujours chose facile, car les menaces se présentent souvent sans avertissement.

L'analyse FFPM est un outil utile, mais il faut formuler méticuleusement les questions pendant la phase d'analyse afin d'obtenir la qualité d'information nécessaire à une stratégie qui en vaille la peine. Ce modèle ne s'attarde pas sur les possibilités et les menaces associées aux activités commerciales faisant appel à la technologie et à l'Internet.

## La démarche axée sur les ressources

La démarche axée sur les ressources (« Resource-Based View ») repose sur les stratégies précédentes, mais englobe toutes les ressources disponibles à une entreprise. Elle reconnaît que les entreprises ne se ressemblent pas toutes—que leurs acquis, leurs compétences et leurs cultures varient. Une entreprise réussit dans la mesure où elle dispose de toutes les ressources nécessaires, qu'il s'agisse d'immeubles, de téléphones, d'ordinateurs ou d'atouts intangibles, tels que ses ressources intellectuelles ou les savoir-faire et aptitudes de ses employés.

## La planification stratégique

Le plan stratégique aligne les buts, valeurs et activités d'une entreprise dans le but de lui donner un avantage concurrentiel durable. Il porte surtout sur les objectifs à long terme de l'entreprise et la façon de les atteindre. Le plan stratégique identifie

la mission, la vision et les objectifs qui deviendront, pour l'entreprise, la direction principale à suivre.

### L'élaboration d'un plan stratégique

Au moment de dresser votre plan stratégique, commencez d'abord par répondre aux questions suivantes :

- Quel type de commerce avez-vous?
- Quelle sera la portée géographique de vos opérations?
- Quels sont vos objectifs de recherche et de développement?
- D'où viendront vos produits?
- Quelles sont les faiblesses de votre entreprise?
- Quelles sont les forces de votre entreprise?

### L'écart entre le modèle traditionnel et le modèle électronique non diversifié (« pure-play »)

Un nombre croissant d'entreprises découvrent qu'elles ne peuvent plus compter uniquement sur le modèle d'affaires traditionnel ou sur les stratégies du commerce électronique non diversifié pour optimiser leurs produits ou services. Ces entreprises hybrides empruntent des stratégies aux deux modèles.

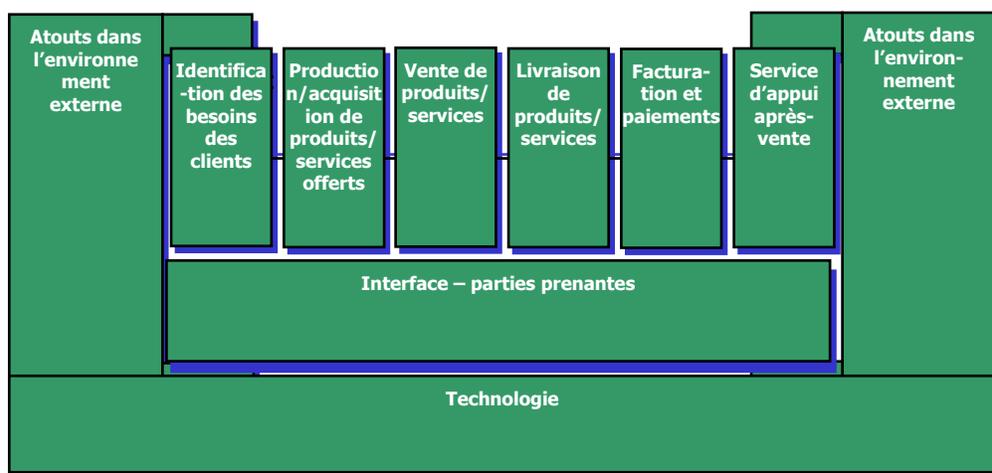
**Le modèle de commerce électronique non diversifié ( « pure-play »)** Un commerce électronique non diversifié exploite Internet comme mode de fonctionnement principal, qu'il s'agisse du traitement de ses commandes ou de l'application de mesures correctives. Ce type de commerce est d'ailleurs appelé à disparaître, car Internet seul ne suffit pas à supporter chaque étape de la livraison. Amazon.com, par exemple, a fait ses débuts comme commerce électronique non diversifié, mais a vite conclu que ce modèle ne suffisait pas aux processus d'achat et de distribution; Amazon a éventuellement ouvert des centres de distribution « physiques » pour améliorer son efficacité.

**Le web commercial** Il s'agit d'un réseau électronique qui réunit les fournisseurs, détaillants et consommateurs qui font affaire sur le web et qui exploitent aussi d'autres supports électroniques. Le réseau web est un modèle générique pour le commerce dans l'économie numérique; il remplace rapidement les modèles organisationnels traditionnels de l'économie industrielle.

Dans l'économie industrielle, des méga-sociétés s'impliquaient directement dans toutes les activités organisationnelles, de la création de produits à la distribution et à la vente de ces produits. Les réseaux web remettent en question chaque étape de cette approche traditionnelle. Ils s'imposent rapidement comme le nouveau modèle organisationnel, caractérisé par une concertation interentreprises qui privilégie des services à valeur ajoutée pour les consommateurs et des bénéfices pour les parties prenantes.

## Le modèle des activités fondamentales (« Core business model »)

Ce modèle a été conçu pour surmonter les limites des modèles traditionnels et du modèle non diversifié (« pure-play »), pour fermer l'écart entre les deux et pour favoriser le développement d'un avantage concurrentiel significatif dans l'économie Internet.



Les modèles d'entreprises classiques ne reflètent pas adéquatement les avantages et les défis que représente Internet pour les entreprises. Ce nouveau modèle a été élaboré tout particulièrement pour les aider à développer une stratégie de commerce électronique.

Le modèle des activités fondamentales mise sur les atouts d'une entreprise (à la fois tangibles et intangibles), ce qui lui permet d'optimiser la productivité ou de créer de nouvelles occasions d'affaires par un déploiement méticuleusement planifié de la technologie.

Le modèle des activités fondamentales cherche à identifier les atouts intangibles de l'entreprise dans plusieurs domaines clés, c'est-à-dire :

- Ce que l'entreprise sait des exigences des ses clients
- D'où lui proviennent ses produits ou qui fait la prestation de ses services
- Comment elle vend ses produits ou services
- Comment elle expédie ses produits ou services
- Comment elle se fait payer par ses clients
- Si elle offre un service d'appui après-vente

Ces activités sont, à différents degrés, au cœur du fonctionnement de la plupart des entreprises. L'avantage principal du modèle d'activités fondamentales est qu'il présente une coupe transversale des activités de votre entreprise et évalue la possibilité de les faire migrer vers l'Internet.

Le modèle des activités fondamentales opère sur les suppositions suivantes :

- L'entreprise ne va pas changer de secteur d'activité
- Elle cherche un effet multiplicateur sur ses investissements
- La livraison d'information est importante
- Elle veut la coexistence de ses circuits de vente

Vous trouverez ci-dessous *les meilleures pratiques* d'habilitation pour chaque étape du processus d'affaires, ainsi que certaines exigences pour chaque étape.

### La participation du client

Les entreprises désireuses de mieux comprendre les exigences de leur clientèle peuvent créer un site web interactif pour que leurs clients puissent partager leurs idées sur le design et la livraison de produits et services. Les sondages électroniques sont aussi une façon rapide et facile de solliciter directement leur participation.

### Source des produits ou services

Certaines entreprises se sont déjà munies d'un système d'approvisionnement en ligne pour l'achat de tout leur matériel, du crayon à l'ordinateur. Plutôt que de remplir un formulaire de commande de fournitures, les employés sélectionnent les articles désirés dans un catalogue électronique relié à des fournisseurs approuvés. Cette méthode permet aux entreprises d'acheter en masse et de réaliser les meilleures aubaines possibles. Bien sûr, il n'est même pas nécessaire pour vous d'investir dans votre propre système. L'Internet vous donne accès à un large éventail de produits et de services, ainsi que la possibilité, par le fait même, de procéder à des comparaisons de prix intéressantes.

### La vente des produits ou services

En général, c'est en offrant un produit ou un service supérieur à celui de ses concurrents qu'une entreprise s'attire des clients. Cela est d'autant plus vrai s'il s'agit d'un commerce en ligne. Le fait d'assurer le service 24 heures sur 24 et 7 jours par semaine ne suffit tout simplement pas. Il faut offrir des services additionnels ou à valeur ajoutée tels que le service d'appui après-vente. Par ailleurs, certains produits se prêtent bien à la vente par voie électronique, d'autres conviennent moins. Amazon.com, par exemple, simplifie et accélère l'achat des livres. La plupart des consommateurs qui achètent un livre se basent sur l'information présentée sur les jaquettes de livre ou sur des critiques favorables. Parfois, aussi, c'est parce qu'ils connaissent et apprécient un auteur. Or, ce type d'information se présente bien sur un site web; c'est pourquoi les livres se vendent bien sur l'Internet. Le défi est parfois plus difficile à relever, toutefois. Comment vendre sur le web des complets faits sur mesure, par exemple?

Les consommateurs achètent sur le web parce qu'ils y gagnent : c'est plus pratique, le prix est avantageux ou le service est plus rapide. C'est pourquoi la vente en ligne se jumelle si bien aux points de vente au détail. Les consommateurs peuvent consulter l'information en ligne et visiter le magasin ou examiner un produit à l'étalage et l'acheter en ligne par la suite.

### **La livraison**

Dell Computer Corporation a mis sur pied un excellent système grâce auquel ses clients peuvent vérifier l'état de leur commande. Dell réussit ainsi à offrir un niveau supérieur d'appui tout en réduisant les coûts. Ses clients vérifient l'état de leurs commandes sur Internet en précisant l'information de vérification et de commande requise. Comme tous les services Internet, le système est disponible 24 heures sur 24.

Les clients peuvent vérifier à la fois les commandes simples et multiples, et obtenir de l'information sur :

- La production d'une commande faite sur mesure
- La date de livraison prévue
- Le parcours de l'expédition

### **Le paiement**

Avant d'identifier un système de paiement électronique qui répond à la fois à vos besoins et à ceux de vos clients, une réflexion s'impose. Quels en seront, entre autres, les exigences techniques et les coûts? Quels seront les enjeux sécuritaires? Comment traiter les taxes? Les deux méthodes les plus courantes de paiement en ligne pour les consommateurs sont la carte de crédit et les micropaiements. Toutefois, même si le paiement par carte de crédit est actuellement la méthode de paiement privilégiée sur l'Internet, il ne convient pas à toutes les transactions électroniques.

Le paiement par carte de crédit est réservé aux achats de 10 \$ ou plus. Les clients passent leur commande ainsi que l'information concernant leur carte de crédit au détaillant. Avant de remplir la commande, le détaillant envoie les informations sur

la carte de crédit du client à un garant (en général, la compagnie émettrice de cartes de crédit), qui vérifie la transaction; il s'agit d'un service pour lequel le détaillant paie des frais de traitement.

Du point de vue du consommateur, il y a matière à s'inquiéter en faisant un achat par carte de crédit sur l'Internet. Les systèmes de paiement par carte de crédit ne sont pas tous suffisamment sécurisés. Au cours d'une transaction sécurisée, la compagnie émettrice de la carte de crédit sert de garant et le consommateur et le détaillant sont tous les deux authentifiés par des numéros d'identification personnels. S'il n'y a pas de garant, les données personnelles du consommateur sont alors chiffrées, signées et envoyés directement au détaillant. Si le niveau de chiffrement est insuffisant, des tiers pourraient avoir accès non autorisé aux données transmises.

### **Le service après-vente**

Le service d'après-vente est essentiel au succès à long terme de toute entreprise. Souvent, les entreprises s'appliquent surtout à s'attirer des clients, ce qui leur coûte d'ailleurs plus cher que de retenir les clients existants. Par ailleurs, la tactique de remplacer des clients insatisfaits par de nouveaux clients ne contribue pas à la croissance durable d'une entreprise. N'oubliez pas que les gens qui font affaire sur Internet attendent à un service en continu, 24 heures par jour. Ils veulent aussi la même rapidité, efficacité et qualité auxquels ils pourraient s'attendre d'un magasin ou d'une commande téléphonique. Quel que soit le commerce électronique, le service après-vente efficace revêt les mêmes attributs. Par exemple, il permet non seulement de résoudre les problèmes des clients, mais aussi de les anticiper et de réagir rapidement à leurs préoccupations. Parfois même, les clients peuvent suivre eux-mêmes le progrès de leur commande.

### **Atouts internes et externes**

Le modèle des activités fondamentales permet de jumeler les étapes du processus d'affaires aux atouts internes et externes de l'entreprise. Parmi les atouts internes de l'entreprise, il faut considérer ses ressources tangibles et intangibles, tels que les savoir-faire et connaissances de ses employés. Les atouts externes d'une entreprise englobent toutes les autres ressources qui lui sont disponibles, par exemple, les initiatives de co-marquage avec une autre entreprise.

Dans le modèle des activités fondamentales, tous les atouts sont exploités dans le but de multiplier la quantité de produits ou services disponibles, d'améliorer l'efficacité ou de fidéliser les clients en exploitant méticuleusement l'Internet. La migration de vos activités commerciales vers Internet met en valeur vos atouts.

### **L'interface avec les parties prenantes**

Les parties prenantes de votre entreprise ont intérêt à vous voir réussir : ce sont vos clients, partenaires et employés. Le modèle des activités fondamentales évalue l'interface entre vos partenaires et votre entreprise, à chaque étape du processus, afin d'identifier les avantages éventuels de la technologie. Par exemple, Internet peut encourager la communication entre les partenaires, les clients et les employés.

Ce modèle favorise aussi la communication avec vos partenaires potentiels ou les candidats qui postulent à un emploi chez vous. Vous pouvez afficher sur votre site web les compétences exigées pour un poste ou vos critères pour un partenariat, ce qui vous permet de découvrir des ressources inattendues.

### **Technologie**

À chaque étape du processus d'affaires, il faut en analyser les possibilités en fonction d'Internet. Cette analyse ne doit pas toutefois écarter d'autres outils habilitants tels que :

- Les réseaux intranet
- Les réseaux privés virtuels (RPV)
- Les assistants personnels numériques (APN)
- Les systèmes de téléphonie tel qu'un système à réponse vocale interactive (RVI)

Les distinctions entre les différents types de technologie s'atténuent. Après tout, les téléphones portables nous donnent maintenant accès à l'Internet. Face à la convergence accrue des technologies, les distinctions finiront sans doute par s'estomper.

## Sommaire

Il est essentiel de développer un plan stratégique qui comporte des objectifs ou buts axés sur la présence Internet de votre entreprise. C'est une façon d'aligner ces objectifs et buts sur votre stratégie existante. Le modèle des activités fondamentales aide les entreprises à mettre sur pied une stratégie Internet respectueuse de leurs pratiques actuelles.

## Contactez-nous

Le Centre du cyberfutur de l'Alberta, une initiative de *Liaison Entreprise*, est votre premier point de contact en Alberta pour tout renseignement concernant le cybercommerce. Nous offrons des conseils et des renseignements gratuits, impartiaux et faciles à comprendre sur le cybercommerce pour les petites et moyennes entreprises. Notre but est d'aider les entrepreneurs à prendre des décisions éclairées en vue de leur adaptation aux changements technologiques. Si vous avez des questions, une simple visite, un appel téléphonique ou un simple clic de la souris vous permettront d'y trouver réponse.

## Le Centre du cyberfutur de Liaison Entreprise

Ligne d'information sur les affaires : 1 800 272-9675

---

**Edmonton** : 10237, 104e Rue N.-O., bureau 100, Edmonton (Alberta) T5J 1B1  
Tél. : 780 422-7722      Téléc. : 780 422-0055

---

**Calgary** : 639, 5e Avenue S.-O., bureau 250, Calgary (Alberta) T2P 0M9  
Tél. : 403 221-7800      Téléc. : 403 221-7817

---

**Courriel** : [info@cyberfutur.ca](mailto:info@cyberfutur.ca)    **Site Web** : [www.cyberfutur.ca/alberta](http://www.cyberfutur.ca/alberta)

### **Clause d'exonération de responsabilité :**

L'information présentée dans ce document est mise à votre disposition à titre informatif uniquement. Bien que nous la considérons comme exacte, nous la proposons « telle quelle », sans offrir aucune garantie d'aucune sorte. **Liaison Entreprise**, ses employés, ses directeurs et membres, ses agents et ses fournisseurs ne peuvent être tenus responsables des dommages directs ou indirects et de la perte de gains découlant de l'utilisation de l'information contenue dans ce document ou de l'information disponible sur les sites Web de **Liaison Entreprise**.

Ce document peut être utilisé, reproduit, conservé ou diffusé à des fins non commerciales, à condition que les droits d'auteur de **Liaison Entreprise** soient explicitement mentionnés.

L'utilisation, la reproduction, la conservation ou la diffusion de ce document à des fins commerciales est interdite sans l'autorisation écrite de **Liaison Entreprise**.