

PER

C-4

BNO

**Action**  
Canada • France

D O S S I E R

**LA NOUVELLE  
DISTRIBUTION**

ÊTRE AU RENDEZ-VOUS DU CLIENT

◆  
CCFC INFOS

◆  
INDICATEURS ÉCONOMIQUES  
◆



# ACQUA DI GIÒ



GIORGIO ARMANI

Internet impose de plus en plus sa présence à la planète entière et la vie quotidienne des consommateurs en est transformée chaque jour davantage.

Quant aux entreprises, l'arrivée en force du commerce électronique les obligent à changer radicalement leurs règles de fonctionnement notamment dans le domaine de la grande distribution.

La distribution traditionnelle semble chose du passé. Il s'agit bien plus que d'une tendance mais, le mot n'est pas trop fort, d'une révolution.

Gilles Bélanger, associé chez Arthur Andersen, est un spécialiste reconnu dans le domaine de la distribution. Il collabore à ce dossier d'Action Canada France et écrit: « Les frontières de la chaîne d'approvisionnement ne sont plus l'entreprise et ses clients/fournisseurs, mais bien son réseau par rapport à d'autres réseaux (...) les nouveaux réseaux directs viennent chambarder les chaînes déjà établies ».

Si le commerce entre les entreprises et les consommateurs exige une stratégie empreinte d'une certaine prudence, par contre, le commerce électronique qui regroupe les entreprises en réseaux est synonyme d'innovations et de témérité; une nouvelle approche dont dépend peut-être l'avenir de votre entreprise...

# ÉDITORIAL

*The presence of the Internet is making itself felt around the world and is dramatically changing the daily life of its users.*

*The arrival of e-commerce in industry is imposing radical changes to the way in which companies operate, and more particularly in the area of distribution.*

*Traditional distribution has become a thing of the past – e-commerce is more than a trend, it is a revolution.*

*Gilles Bélanger, a partner with Arthur Andersen, is a well known specialist in distribution. He has contributed to this issue and writes "The distribution chain is no longer limited to an industry and its clients/suppliers, but by one network as it relates to other networks (...) these new direct networks are turning old established ones upside down."*

*Whereas traditional commerce between an industry and its consumers requires a certain prudence in its strategy, e-commerce, on the other hand, in its grouping of industries into networks, is synonymous with ground breaking and innovation; a new approach upon which might hang the future of your industry ...*



Jean-François Pichard du Page

## ACTION CANADA-FRANCE

Président du comité des publications de la C.C.F.C. :  
**Jean-François Pichard du Page**

Comité des publications de la C.C.F.C. :  
**François Boscher**  
**Marie-Christine Georges**  
**Marie-Annick Oury**  
**Louise Thiboutot**  
**Geneviève de la Tour Fondue-Smith**  
**Thierry Yourc'h**

Comité de financement des publications :  
**François Boscher**  
**Marie-Geneviève Crépeau**  
**Nicole Durand**  
**Jean-François Rey**

Président de la C.C.F.C. :  
**Jean-Jacques Laurans**

Directeur Général de la C.C.F.C. :  
**Jean-Marie Bergman**

Fondateur :  
**Bertrand Namy**

Régie publicitaire et coordination :  
**Guillaume Paris**

Régie publicitaire en France :  
**CEFIP**  
Tél. : 01 55 20 00 55  
E-mail : [cefipcom@wanadoo.fr](mailto:cefipcom@wanadoo.fr)

Conception graphique et réalisation  
**Quebecor**

Distribution :  
**Traitement Postal 2000**

Photo de la couverture: Corel Studio

ACTION CANADA-FRANCE, dont les antécédents remontent en 1886, est publiée 4 fois par an par Revue Action Canada-France Inc., 500 Place d'Armes, bureau 1510, Montréal (Québec) H2Y 2W2 Canada. Téléphone: (514) 281-1246 Fax: (514) 289-9594

Internet: <http://www3.sympatico.ca/ccfc/ml>

Envoyé de publication: Contrat N° 0604569.

Dépot légal: Bibliothèque Nationale du Québec.

Numéro de l'ISO (Organisation Internationale de normalisation): CN 0518-7306.

Les articles qui paraissent dans Action Canada-France sont publiés sous la responsabilité exclusive de leurs auteurs. Toute reproduction de tout ou partie d'un article n'est permise que sur autorisation et doit porter la mention habituelle « Reproduit de la revue Action Canada-France ». La revue Action Canada-France est répertoriée dans l'Argus des Communications et dans le Card.

Parution: 4 numéros par an.

Tirage: entre 4 500 et 5 000 exemplaires.

Nombre de lecteurs approximatif: 25 000 (très ciblés)

Clientèle-type: chefs d'entreprise, cadres supérieurs, fonctionnaires, hommes et femmes d'affaires, professionnels et professionnelles.

Répartition de diffusion: 65 % au Canada,

35 % en France et reste du monde.

Lecteurs: ♦ membres de la Chambre de Commerce Française au Canada, par abonnement. Montréal, Toronto, Québec, Calgary, Vancouver.

♦ réseau des Chambres de Commerce Françaises en France et à travers le monde

♦ réseau des Postes économiques français au Canada et à travers le monde

♦ Consulate et Ambassades de France

♦ organismes publics et para-publics canadiens et français

Diffusion: ♦ directe dans plusieurs salons d'embarquement de compagnies aériennes, banques françaises

♦ nombreuses sociétés en France et au Canada

## REMERCIEMENTS

Les membres du Comité des Publications tiennent à exprimer leurs vifs remerciements à M. Gilles Bélanger pour sa contribution à ce numéro d'Action Canada-France dont il s'est fait le rédacteur en chef occasionnel...



Gilles Bélanger est associé et responsable à l'échelle mondiale de la pratique de la chaîne d'approvisionnement intégrée et du Centre de compétence en logistique et chaîne d'approvisionnement de Arthur Andersen. Son expertise touche tous les domaines de la chaîne d'approvisionnement et plus particulièrement: la logistique, la planification

des besoins de distribution, les systèmes de gestion d'entrepôt, la planification anticipée et l'ordonnement, l'analyse de la productivité, la modernisation, la relocalisation, l'aménagement, le transport, les équipements de manutention, la gestion matérielle ainsi que la planification stratégique et l'approvisionnement.

Au cours des dix-sept dernières années, il a dirigé plusieurs projets de grande envergure (plus de 550) en implantation de solutions logistiques aux Etats-Unis et en Europe de l'Ouest.

En 1985, il fonde le Groupe BGM et, en 1992, BGW sa filiale dédiée à la formation multimédia. Il est un gestionnaire d'expérience en conception de réseaux de distribution de fabrication et de vente au détail tant pour les produits industriels que pour les biens de consommation.

Gilles Bélanger a obtenu un diplôme de génie industriel à l'École Polytechnique de Montréal. Il a également terminé des études en Common law et en Mathématiques et Informatique à l'Université d'Ottawa.

Le plus grand distributeur  
de destinations en Europe.



**Le Hub de Paris-Charles de Gaulle.**  
Avec Air France, ouvrez-vous  
toutes les portes de l'Europe.

Avec un vol quotidien de Montréal et de Toronto, Air France vous donne accès à 200 destinations dans le monde. Il n'a jamais été aussi facile de vous ouvrir les portes de l'Europe et du monde.

G A G N E R   L E   C O E U R   D U   M O N D E

**AIR FRANCE**



## S O M M A I R E

1

## Éditorial

Jean-François Pichard du Page

4

## La Nouvelle Distribution

La chaîne d'approvisionnement : la clé de voûte du succès

*Gilles Bélanger, Arthur Andersen - 4*

Mieux vaut prévenir que guérir...

*Jean-François Rey, Arthur Andersen - 8*

Le défi actuel de la distribution :

créer une chaîne d'approvisionnement plus flexible

*Martin Christopher, Supply Chain Management Review - 9*

Suivi de la chaîne d'approvisionnement : le monitoring

*Herbert Baeck, LMS - 11*

Situation de la chaîne d'approvisionnement dans l'industrie

de la défense et de l'aérospatiale

*Gilles Bélanger, Arthur Andersen - 14*

Un monde qui rétrécit

*Philippe Jaegy, Solving International - 16*

L'industrie de la distribution à l'aube du nouveau millénaire

*Alain Boisset, Janin Atlas - 18*

La distribution britannique devient grande

*Frédéric Thérin, Magazine Challenges - 20*

Distribution en France :

doit-on encore choisir l'agence commerciale ?

*Marc Lévy et Jonathan Tétrault, Archibald Andersen - 22*

Les cybermarchés français

*Kenza Lablou, Arthur Andersen - 24*

Une nouvelle génération de magasin : le Cybermarché

*Pierre Bouriez, Houra.fr - 25*

France Télécom Télécommerce :

leader des solutions de commerce électronique en France

*Jean Gallé, France Télécom - 27*

La planification par Internet...

ou la bataille du traitement des commandes

*Jean-François Rey, Arthur Andersen - 29*

Navigation effrénée sur le net :

la fin du commerce électronique pour 2006 ?

*Gilles Bélanger, Arthur Andersen - 31*

E-commerce, un étal pour chacun

sur le marché e-planétaire...

*Michel Ortais, ASP - 32*

Les nouvelles structures de commercialisation

des œuvres audiovisuelles et multimédia

*Éric Franchi et Vincent Gautrais, Franchi et Associés - 34*

Le tour de la planète... 300 fois par année !

*Michel Blanc, Air Liquide - 36*

Transitaire et courtier en douane : un métier !!!

*Pascal Morin et Françoise Lebrun, Eurofrêt - 38*

40

## CCFC Info

Services aux Entreprises - 40

Opportunités d'affaires - 41

Vie de la Chambre - 44

Nouveaux membres - 45

48

## Indicateurs économiques

Le prochain numéro d'Action Canada-France aura pour thème SPORTS ET AFFAIRES.

Pour vos annonces ou vos articles, contactez Guillaume Paris au (514) 281-1246.

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

www.pwcglobal.com

tél. : 514.205.5000

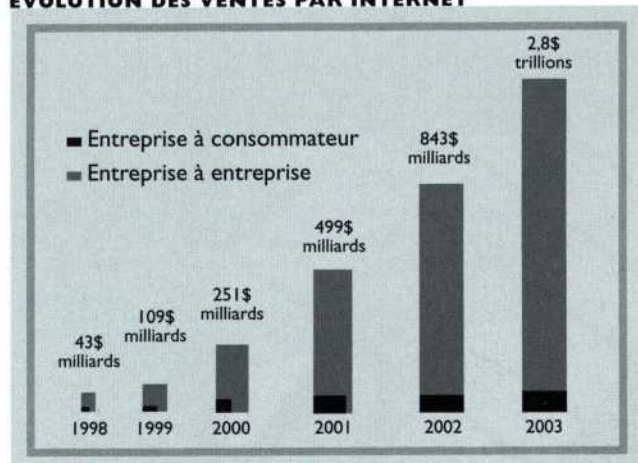
# La chaîne d'approvisionnement : la clé de voûte du succès

L'objectif principal de ce nouveau dossier d'Action Canada-France est d'informer les lecteurs sur l'importance de la chaîne d'approvisionnement comme levier stratégique pour assurer la survie de nos entreprises dans le nouveau monde du commerce électronique.

Le second objectif de ce numéro est de faire prendre conscience aux entreprises que la distribution est en pleine révolution et que les enjeux sur lesquels elle se battait jusqu'à hier pour rester compétitives, ou tout simplement vivantes, ne sont déjà plus les mêmes que les enjeux des entreprises virtuelles d'aujourd'hui et de demain.

Le commerce électronique n'est qu'à l'amorce de sa courbe exponentielle. Que l'on parle du commerce entre les entreprises et les consommateurs (B2C), de commerce entre entreprises (B2B), ou tout aussi bien de commerce entre consommateurs (C2C), la chaîne d'approvisionnement traditionnelle n'existe plus et doit subir des changements draconiens afin d'assurer la pertinence de vos services.

## ÉVOLUTION DES VENTES PAR INTERNET



On ne parle plus de millions ou de milliards, mais bien de trillions de revenus par le biais de ces nouveaux canaux.

Selon moi, l'élément le plus important et le plus stable dans cette progression fulgurante est bien le commerce entre les entreprises (B2B).

Internet a brusquement changé les paramètres connus qui permettaient la création des valeurs dans les entreprises ainsi que les moyens pour la créer.

### Gilles Bélanger

Associé Directeur

Pratique Globale Supply Chain

Arthur Andersen Supply Chain

Competency Center

Ce n'est plus suffisant de contrôler et de gérer les relations avec nos fournisseurs clés. On ne peut plus continuer à être réactifs aux demandes de nos clients.

Les nouveaux marchés sont « connectés », l'information y est riche, en temps réel et très dynamique.

Ce marché est centré vers nos clients ultimes...soit les consommateurs.

L'approvisionnement est désormais en flux très tirés à partir de nos clients et l'approvisionnement rapide, efficace et précis en est la clé.

Le degré de satisfaction ainsi que la loyauté de nos clients dépendra désormais de la façon dont notre chaîne d'approvisionnement saura intégrer ces composantes (achats, planification, fabrication, transport et entreposage, vente).

Vous trouverez dans cette parution des études de cas ainsi que des moyens et outils facilitant votre réflexion sur les moyens à prendre pour atteindre cette efficacité requise. On ne parle plus de compétitivité mais bien de survie.

On aura toujours le choix de rester ou de partir. Mais savoir percer dans un marché qui se consolide par obligation est un moyen bien plus propice à la rentabilité.

La venue de l'EDI a bien sûr permis une meilleure diffusion de l'information, mais la chaîne d'approvisionnement est toujours débranchée du client final (côté ventes).

La chaîne d'approvisionnement doit désormais prendre en charge le transfert du point de consommation, étant la plupart du temps un point de vente (POS), lequel devient maintenant un point de consommation (POC). L'intégration de la fonction « gestion de la relation client » ou CRM (Customer Relationship Management) est l'élément clé pour une chaîne d'approvisionnement plus efficace et renouvelée.

Les frontières de la chaîne d'approvisionnement ne sont plus l'entreprise et ses clients/fournisseurs, mais bien son réseau par rapport à d'autres réseaux. La venue des Amazon, eBay et Priceline démontre bien ces nouveaux réseaux directs qui viennent chambarder les chaînes déjà établies (avec marques de commerce considérées solides...).

Certaines industries tardent à y voir clair et se cramponnent sur leurs processus de développement de produits longs et traditionnels. Ces cycles longs sont probablement

## LA NOUVELLE DISTRIBUTION

les moins vulnérables à court terme (Aéronautique, Automobile, Énergie, Gouvernements) mais auront tôt ou tard à faire face à ces nouveaux défis pour survivre. Nous sommes très près des conceptions en juste-à-temps via Internet pour combler nos besoins de transports. Connaissant l'inutilisation flagrante des actifs dans les industries dites à cycle de conception long, ces industries devront se tourner rapidement vers les besoins réels des clients. Ce sont celles qui auront compris ce défi qui seront encore là pour témoigner de ce revirement. Prenons par exemple UTC et Honeywell qui viennent de créer MyAircraft.com. Cette nouvelle entité vient profiter de cette inefficacité qui régit le domaine du service après-vente dans l'industrie aéronautique pour prendre en charge, à l'échelle mondiale les besoins de support selon le principe que la plupart des concurrents fonctionnent en silos et ainsi multiplient les actifs. Ces mêmes actifs dépassant très largement les besoins.

Comment y arriveront-ils ?

Via Internet et les applications qui permettent une visibilité de tous ces actifs à une vitesse d'Internet !! Que ce soit par encan électronique ou par mise aux enchères, les frontières régies par les entreprises silos n'existeront plus.

Vous trouverez ci-dessous un bref résumé de cas qui vous feront sûrement réfléchir, soit :

**Amazon.com :** Pionnier du commerce de détail électronique, enfant chéri du Net, il s'est transformé de simple détaillant de livres sur Internet en super magasin général. Le service de relation avec la clientèle (CRM) est primordial pour le succès de la stratégie de cette entreprise avec l'arrivée massive sur le Web de distributeurs tels Walmart et autres.

**Bidcom :** Construction en ligne : Premier fournisseur à offrir des services internet aux entreprises de construction. Cette entreprise a créé un centre virtuel où les professionnels de la construction peuvent échanger, mener des affaires, recevoir les dernières nouvelles et avoir accès à du contenu important.

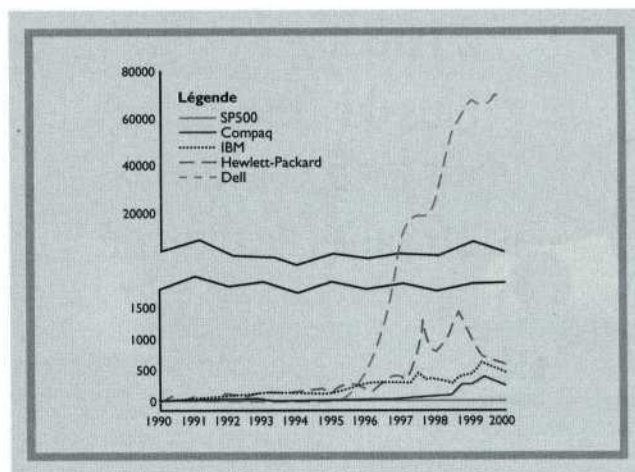
**Biztravel :** L'agent de voyage électronique : Cette entreprise désireait que les voyageurs se tournent plutôt vers le Web que vers des agents de voyage en chair et en os. Il fallait donc offrir un service en ligne qui puisse rationaliser tout le processus de réservation de billets d'avion, d'hôtel et de location d'auto et d'une façon innovatrice avec laquelle ne pouvait rivaliser aucun agent de voyage.

**British Gas Services :** Dominance du marché par un service de qualité : Filiale de British Gas qui poursuit ses activités dans le marché déréglementé et hautement compétitif de Grande-Bretagne. Possède 80% des parts du marché pour l'installation, le service et l'entretien des services

de chauffage domestique, du chauffage au gaz, des appareils de cuisson, de la sécurité domestique et des climatiseurs. Met beaucoup d'emphase sur le service à la clientèle.

**Cisco :** Un modèle d'entreprise réseau : Quintessence de l'entreprise à succès. Fondée en 1986, elle a atteint le premier milliard de chiffres de ventes plus vite que n'importe quelle autre dans l'histoire et occupe maintenant la troisième place aux Etats-Unis. Depuis 1992, elle a transporté la majorité de ses activités sur les réseaux.

**CVS :** Votre pharmacien en ligne : La plus importante chaîne de pharmacies aux Etats-Unis. Elle remplit plus d'ordonnances que n'importe quelle autre et est la seconde chaîne de vente au détail, (après Walgreen) en termes de revenu total. CVS.com offre des informations



médicales, un service d'ordonnances et des produits de santé ou des produits vendus sans ordonnance livrés directement du médecin au magasin ou à la porte du patient.

**DELL :** Le pionnier des ventes directes et précurseur pour les industries à cycle long telles que l'automobile : Illustre vraiment de quelle façon le service à la clientèle, s'il est bien exécuté, peut constituer un avantage stratégique. La seule des entreprises du Fortune 500 à avoir connu une croissance de 40% depuis 1995.

**e-Steel :** Le commerce en ligne dépassant les silos traditionnels : Entreprise de la ville de New-York, premier marché de l'acier virtuel indépendant inter-entreprises où celles-ci peuvent acheter et vendre de l'acier en ligne.

En conclusion, si le commerce entre entreprises et consommateurs requiert une stratégie prudente, considérant la surenchère du marché, le commerce électronique entre entreprises et réseaux d'entreprises est une avenue où il faut être un précurseur... la survie de votre entreprise en dépend. Vous vous en apercevrez bien plus tôt que plus tard, mais pour la majorité...trop tard était déjà hier !! ♦

# La Banque Nationale de Paris (Canada)

*offre à ses clients l'accès à un des plus  
grands réseaux bancaires au monde:*

- Une présence en direct dans **83** pays
- **2100** agences en France
- Plus de **700** succursales réparties  
sur les **5** continents
- **26** salles de marché

**et**

*le savoir faire d'experts en :*

- Financements d'Importations et d'Exportations
- Marchés Financiers
- Financements de Projets et Structurés
- Gestion Privée



*Le futur dès aujourd'hui*

MONTREAL Tél. : (514) 285-6000  
(Siège social) Téléc. : (514) 285-6278

QUÉBEC Tél. : (418) 684-7575  
Téléc. : (418) 684-7585

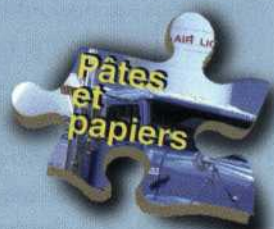
TORONTO Tél. : (416) 360-8040  
Téléc. : (416) 947-3541

VANCOUVER Tél. : (604) 688-2212  
Téléc. : (604) 688-4613

bnp.canada@bnpgroup.com



**Le monde des gaz industriels  
et des produits de soudage vous  
semble  
un casse-tête?**



**Laissez les spécialistes  
d'Air Liquide vous  
proposer des solutions  
qui se tiennent!**



[www.airliquide.com](http://www.airliquide.com)  
1-800-817-7697



# Mieux vaut prévenir que guérir...

TOUT AU LONG DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE, LES ENTREPRISES ONT DÉPENSÉ, ET CONTINUENT À DÉPENSER, BEAUCOUP DE TEMPS ET D'EFFORTS À LA RÉINGÉNÉRIE DE LEUR CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT, EN PASSANT PAR DE NOMBREUSES ET PÉRILLEUSES IMPLANTATIONS TECHNOLOGIQUES. LE BUT ULTIME EST TOUJOURS LE MÊME: SATISFAIRE LE CONSOMMATEUR PLUS RAPIDEMENT, À MOINDRE COÛT ET AVEC LA MEILLEURE QUALITÉ POSSIBLE.

Est-ce que les résultats sont au rendez-vous ? Est-ce qu'il y a mieux à faire pour être encore plus performant dans la distribution de ses produits et le service à ses clients ?

Malheureusement, il n'existe à ce jour aucun véritable outil de diagnostic intégré ou d'approche préventive qui permette à l'entreprise de mesurer les bénéfices réalisés, de vérifier si d'autres améliorations sont toujours requises pour demeurer compétitifs, et surtout de bonifier la valeur de ses actions.

Le monde des affaires étant de plus en plus complexe et les actionnaires de plus en plus difficiles, un bon diagnostic, précis et rapide, d'une chaîne d'approvisionnement est extrêmement difficile.

Si vous vous posez les questions suivantes : Comment le marché évalue-t-il notre performance financière ? Notre service à la clientèle ? Comment pouvons-nous identifier et améliorer nos actifs les moins performants ? Quelles stratégies de distribution pourraient générer le plus de valeur ? Comment le rendement de notre chaîne d'approvisionnement se compare-t-il à celui de nos concurrents ? Avons-nous des problèmes d'inventaire ? De fournisseurs ? De transport ou d'entreposage ? Que peuvent nous apporter les solutions de commerce électronique par rapport aux solutions de distribution traditionnelles ?

La seule solution qui s'offre à vous pour y répondre rapidement : c'est un bon diagnostic de quelques semaines à base d'entrevues qualitatives et d'études quantitatives qui permettra de déterminer et de quantifier les sources potentielles d'économies et donc d'augmenter la valeur de vos actionnaires à court et moyen terme.

Un bon diagnostic de la chaîne d'approvisionnement doit comprendre plusieurs composantes :

- Un questionnaire détaillé portant sur tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement : planification, achats, fabri-

**Jean-François Rey**  
Arthur Andersen Supply Chain  
Competency Center

cation, transport et entreposage, vente. C'est l'outil qualitatif qui permet de se situer par rapport aux meilleures pratiques de gestion dans chaque domaine d'activités.

- Un système d'entreposage et de traitement de données logistiques. C'est l'outil quantitatif qui peut être relié à tout système ERP et extraire les indicateurs de performance clés (délai de livraison des fournisseurs, niveaux de service des fournisseurs, niveaux d'inventaire, coûts logistiques, délai de livraison au consommateur, ...) basés sur les informations détaillées de transactions (commandes clients, expéditions, réceptions, entrées en stock, sorties de stock...).
- Un système d'analyse de données financières. C'est l'outil qui, avec une bonne base de données de compagnies publiques, permet de comparer ses principaux états (bilan, compte de résultats, encaisse) et ratios financiers à ses principaux concurrents.

La combinaison de ces trois différents outils est ce qui fait la force d'un bon diagnostic. Les résultats ont en effet les caractéristiques suivantes :

- Ils présentent une analyse complète (même si elle reste à haut niveau) des différents processus de la chaîne d'approvisionnement. Rien ne peut être laissé de côté. De plus, on peut être très efficace en fabrication mais, malgré tout, avoir un très mauvais service à la clientèle. Il est important de regarder l'ensemble de la chaîne, pas juste un maillon.
- Ils combinent des interprétations qualitatives à des données brutes, ce qui aboutit souvent à de belles surprises.
- Ils relient performance logistique et performance financière et, là aussi, on peut avoir de belles surprises, notamment à l'heure du commerce électronique où la capitalisation boursière n'a plus rien à voir avec la vraie valeur des actifs, ni même avec l'efficacité des processus internes de l'entreprise.
- Ils permettent de se comparer aux meilleures pratiques dans cette industrie, pour chaque processus de la chaîne d'approvisionnement.

En résumé, même si la solution miracle pour évaluer votre chaîne d'approvisionnement n'existe pas, il est possible d'en faire un diagnostic satisfaisant dans des délais limités en combinant expertise et outils d'analyse et outils de « benchmark » appropriés. Et pour cela, rien ne vaut un bon check-up régulier ! Mieux vaut prévenir que guérir... ♦

Le défi actuel de la distribution :

# créer une chaîne d'approvisionnement plus flexible

ALORS QUE NOUS VIVONS DES PÉRIODES D'ÉCONOMIE INCERTAINE, LA GESTION DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT DOIT RELEVER DE NOUVEAUX

DÉFIS. CERTAINES ENTREPRISES D'ENVERGURE INTERNATIONALE ONT RÉPONDU À CES DÉFIS. EN CRÉANT UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT PLUS FLEXIBLE, TOUT EN ADHÉRANT DE PRÈS À CERTAINS PRINCIPES, ELLES ONT ATTEINT UNE POSITION ENVIABLE LEUR PERMETTANT DE SURVIVRE ET DE PROSPÉRER.

Nous vivons une époque intéressante ! Les entreprises qui, autrefois, se sentaient déstabilisées par les prix peu élevés de leurs concurrents étrangers, s'aperçoivent aujourd'hui que la nouveauté et la qualité du produit ne suffisent plus, mais elles doivent s'accompagner de prix concurrentiels.

Ce nouveau défi : offrir un produit de qualité toujours meilleure à un prix réduit, et ce, à l'échelle mondiale, nécessite donc une approche totalement différente de la vente sur le marché local.

La clé du succès réside dans la création, à l'échelle de la planète, d'une chaîne d'approvisionnement plus flexible.

Le rôle joué par la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans les entreprises, permettant à celles-ci de rivaliser sur des marchés volatils, est largement connu. Toutefois, l'usage met en lumière un obstacle important, tant au sein de l'entreprise que de ses partenaires en aval et en amont. Ceci brouille la perception d'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, entraînant une suite ininterrompue de modifications. En outre, le taux, l'échelle et les changements imprévisibles, que subit actuellement l'environnement des affaires, sont une menace sérieuse pour les meilleures chaînes d'approvisionnement mises en place dans les années 1990.

En effet, les professionnels de la chaîne d'approvisionnement du nouveau millénaire devront affronter un nombre croissant de nouveaux facteurs.

De tels défis demandent de nouveaux modèles opérationnels dont l'élément clé sera la flexibilité.

Celle-ci consiste en l'adaptation opérationnelle rapide et stratégique face aux changements imprévisibles, et à grande échelle, de l'environnement des affaires. La flexibilité sous-entend une grande réceptivité d'une extrémité à

**Martin Christopher**  
Supply Chain Management Review

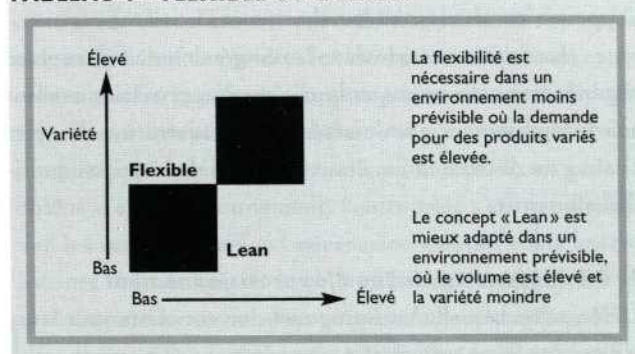
l'autre de la chaîne d'approvisionnement. L'élimination rapide des obstacles, qu'ils soient opérationnels ou techniques, est primordiale.

Toutefois, il ne faut pas confondre flexible et « lean ». « Lean » étant de faire plus avec moins, souvent utilisé en référence au « lean manufacturing » qui présuppose une approche juste à temps.

Jusqu'à maintenant, à travers le monde, on confectonnait des produits standards pour une demande généralement prévisible. Aujourd'hui, le consommateur recherche des solutions sur mesure, donc variées et en petites quantités, et en outre, hautement imprévisibles.

Le tableau 1 démontre dans quelles conditions, l'utilisation des « lean concepts » est encore appropriée pour des produits courants dont le volume de la demande est élevé et prévisible.

TABLEAU 1 - FLEXIBLE OU « LEAN »



En présence de stratégies logistiques mondiales innovatrices, deux interrogations se posent.

- La première est de déterminer quel degré de gestion centralisée adopter par rapport à l'autonomie locale.

Plusieurs entreprises ont, de manière traditionnelle, délégué la prise de décision au niveau local. Certes, par définition, il semble très difficile d'optimiser, en termes de services et de coûts, la chaîne mondiale d'approvisionnement si elle est planifiée et administrée sur une base locale divisée. Mais d'un autre côté, l'autonomie locale est d'un attrait indéniable lorsqu'il est question de réceptivité aux changements du marché grâce à la proximité de la clientèle.

- La seconde interrogation est celle-ci: jusqu'à quel point une synergie peut résulter d'une coordination mondiale, et comment celle-ci peut être compatible avec une prise de décision locale de l'approvisionnement, de la production et de la distribution? Ainsi, plusieurs compagnies mondiales ont tenté d'établir des centres d'excellence où toutes les ressources et technologies seraient concentrées pour un meilleur résultat: par exemple, la R et D ainsi que la production.

Avec ces deux préoccupations, on tente de réconcilier la recherche d'économie dans la production et les bénéfices de la standardisation avec la nécessité de combler les différents besoins locaux.

Comment accomplir cela en maintenant un degré élevé de réceptivité?

#### LES TROIS PRINCIPES DIRECTEURS

Les entreprises souhaitant augmenter la flexibilité dans leur chaîne mondiale d'approvisionnement doivent adopter les trois principes suivants.

##### 1- Briser les barrières organisationnelles

Trop d'entreprises sont freinées dans leur désir de rationaliser leur chaîne dépassée. Il est, en effet, impossible de penser à un transit d'approvisionnement mondial continu en utilisant une structure organisationnelle où certaines filiales quasi-indépendantes prennent leurs propres décisions dans l'approvisionnement, la distribution et l'inventaire.

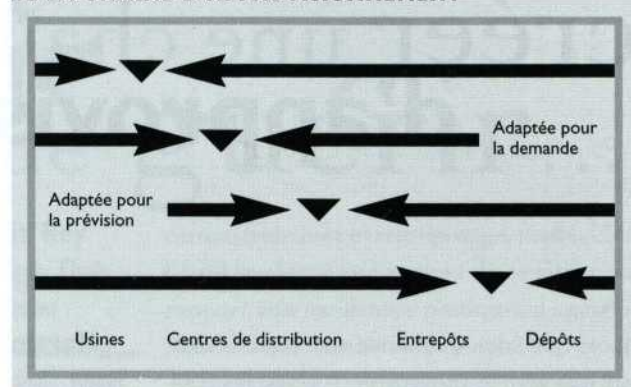
La solution réside dans la réingénierie de la structure organisationnelle afin que la chaîne d'approvisionnement soit intégralement administrée. L'administration de cette chaîne, du début à la fin, étant confiée à des équipes multidisciplinaires.

##### 2- Rentabiliser la chaîne d'approvisionnement

L'idée, selon laquelle les entreprises doivent concentrer leurs efforts sur leurs principales compétences, fait son chemin. D'où un engouement plus grand pour l'impartition. Une tendance particulièrement marquée parmi les sociétés internationales qui ont dû, pour administrer leur chaîne très complexe d'approvisionnement mondial, recourir à des spécialistes.

En bâtissant une chaîne mondiale d'approvisionnement flexible et rentable, il est capital de déterminer à quel endroit de celle-ci doit se trouver la création de rentabilité. C'est par une collaboration étroite avec les fournisseurs spécialisés que les entreprises atteindront un niveau élevé de satisfaction de la clientèle, et souvent à un coût moindre qu'en passant par toute la chaîne.

TABLEAU 2 - LES POINTS DE DÉCOUPLAGE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT



##### 3- Déplacer le point de découplage

La vision limitée de la demande réelle est l'obstacle majeur dans toutes les chaînes d'approvisionnement, et plus particulièrement dans les entreprises internationales. En raison d'un accroissement du nombre d'échelons entre le point de production et celui de vente, au niveau de l'inventaire, toutes les chaînes mondiales d'approvisionnement sont adaptées plus en fonction des prévisions que de la demande.

Ainsi, dans le **tableau 2** la demande pénètre la chaîne au point de fabrication. L'inventaire consiste donc probablement en composantes ou matériaux. Dans l'exemple en dessous, on ne voit la demande apparaître qu'à la fin de la chaîne. L'inventaire est constitué de produits finis.

L'objectif de la chaîne mondiale d'approvisionnement devrait être de transporter l'inventaire sous une forme générique. C'est-à-dire, des produits semi-finis standards en attente d'un assemblage ou d'une localisation. Le taux de réceptivité peut-être largement amélioré par la transmission rapide de l'information liée à la demande réelle au travers de la chaîne d'approvisionnement et le transport de l'inventaire sous forme générique.

#### L'ORIGINE DE L'AVANTAGE MONDIAL

La gestion de la chaîne mondiale d'approvisionnement nécessite un degré de flexibilité et de réceptivité énormément plus important que ce qui était nécessaire pour la fabrication « local for local ». Ceci est particulièrement vrai dans certaines périodes d'incertitude.

De plus en plus, les entreprises mondiales devront créer des modèles d'affaires où l'avantage sur les concurrents se gagnera en gérant la chaîne d'approvisionnement comme une entité intégrale et non fragmentée, mais dont certaines unités de décision seront axées sur le marché local.

Dans un avenir prévisible, le leadership dans les marchés mondiaux appartiendra aux entreprises démontrant plus de flexibilité que leurs concurrents ♦

# Suivi de la chaîne d'approvisionnement : **le monitoring**

*Pour réussir le contrôle adéquat de la chaîne d'approvisionnement, le suivi rigoureux demeure la clé du succès.*

Aujourd'hui, le marché subit de tels changements accélérés, la compétition est tellement grande et le volume de transmission des données tellement énorme que le suivi de la chaîne d'approvisionnement demeure à bien des égards le seul moyen de surmonter ces difficultés.

Trois composantes importantes font partie du processus de suivi : la connaissance des systèmes de gestion d'entreprise (Enterprise Resource System – ERP), des logiciels complémentaires permettant la conversion de données fonctionnelles en indicateurs clés d'information et finalement, des techniques d'encadrement sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement modelées sur les meilleures pratiques des entreprises de classe mondiale. L'étalonnage des performances de l'entreprise avec les normes de l'industrie fait également partie de ces composantes.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement, c'est l'approche intégrée de la planification et du contrôle du flux de l'information et des marchandises par un canal de distribution circulant entre les fournisseurs et l'utilisateur final. La chaîne d'approvisionnement est le réseau qui permet à ces entreprises de véhiculer à la fois des marchandises et de l'information. Les plus importants maillons de la chaîne sont les clients, les fournisseurs, les transporteurs, les vendeurs, les centres de distribution et autres tierces parties.

Le facteur temps est très important pour soutenir la concurrence. Les entreprises doivent toujours livrer leurs produits juste à temps et plus rapidement que leurs compétiteurs.

**Herbert Baeck**  
LMS

Ceci requiert une coopération accrue et une grande transparence dans la chaîne d'approvisionnement tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

La faculté de toutes les équipes interfonctionnelles de l'entreprise à acquérir les nouvelles connaissances, à créer et à implanter des solutions efficaces doit être appuyée par l'étalonnage (benchmarking) c'est-à-dire, comparer la performance de l'entreprise avec les entreprises d'envergure mondiale. Aux États-Unis, quatre-vingt pour cent de toutes les entreprises procèdent à l'étalonnage pour améliorer la performance de leur chaîne d'approvisionnement et en Europe la proportion est de soixante pour cent.

## **LA GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT EST UN PROCESSUS QUI TRANSFORME LES EXIGENCES LOGISTIQUES DU FOURNISSEUR, DU DISTRIBUTEUR ET DU CONSOMMATEUR EN UN TOUT COHÉRENT**

La chaîne d'approvisionnement c'est aussi un ensemble d'entités physiques telles que les usines de fabrication, les centres de distribution, les installations de transport, les usines de détail, les gens et les informations qui sont toutes reliées par les processus d'approvisionnement ou de logistique, pour fournir les produits ou services de leur origine jusqu'à leur destination, le consommateur. Pour gérer la chaîne d'approvisionnement, l'entreprise s'efforce d'éliminer les retards et s'il est nécessaire, couper dans les ressources tout au long de la chaîne. Les systèmes d'information modernes rendent possible la gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement par l'intégration des divers départements en fonction. Ces systèmes peuvent augmenter la valeur non seulement par la réduction des coûts d'inventaire, mais aussi par la livraison plus rapide du produit ou du service au consommateur.

### **LA PRINCIPALE RAISON D'IMPLANTER UN PROJET DE SUIVI DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT**

L'application de l'information présentée de façon claire et rapide sous forme de bibliothèques graphiques constitue pour une entreprise un net avantage sur la concurrence. L'atout réel pour les professionnels de la logistique est l'utilisation d'illustrations graphiques et

**OGILVY  
RENAULT**

AVOCATS

1981, av. McGill College, Bureau 1100  
Montréal (Québec) H3A 3C1  
Tél. : (514) 847-4747 Téléc. : (514) 286-5474  
Courriel : [info@ogilvyrenault.com](mailto:info@ogilvyrenault.com)

[www.ogilvyrenault.com](http://www.ogilvyrenault.com)

Montréal

Ottawa

Québec

Toronto

Londres

d'indicateurs clés préstructurés et précalculés. Ainsi, aucune perte de temps n'est enregistrée dans la préparation ou l'analyse des données. La banque de suivi est automatiquement mise à jour et les nouvelles informations y sont transférées. Cette technique permet aux utilisateurs de mettre l'accent sur l'application de l'information et la prise de décisions précise et rapide.

Les informations logistiques fournies par les modules de suivi sont très claires et permettent à l'utilisateur d'intervenir rapidement en cas de changement imprévu dans le plan d'affaires. Les modèles de données établis selon les plus récentes pratiques logistiques, les nouveaux concepts de données d'entrepôt et les programmes informatiques orientés-application, favorisent l'utilisation des meilleures techniques de gestion.

La possibilité de séparer les systèmes d'application du volume considérable des données, permet une gestion plus efficace des analyses et des évaluations. L'ordinateur hôte conserve l'intégralité de son rôle de gestionnaire et fournisseur de données alors que le PC ou les modules serveurs sont implantés dans toute l'entreprise. Cette approche fournit instantanément les analyses, évaluations et réponses à toute réquisition ad hoc.

#### LE MONDE DE L'INFORMATION ACTUEL

Recueillir les informations afin de résoudre un problème particulier prend énormément de temps. De plus, certains impondérables ou imprévus empêchent souvent cette cueillette de données. Voilà pourquoi, en utilisant une infrastructure flexible et efficace les gestionnaires et professionnels de la logistique ou de l'administration des finances se dotent d'un outil déterminant qui les aidera à affronter les pressions commerciales et à maintenir l'avantage sur la concurrence.

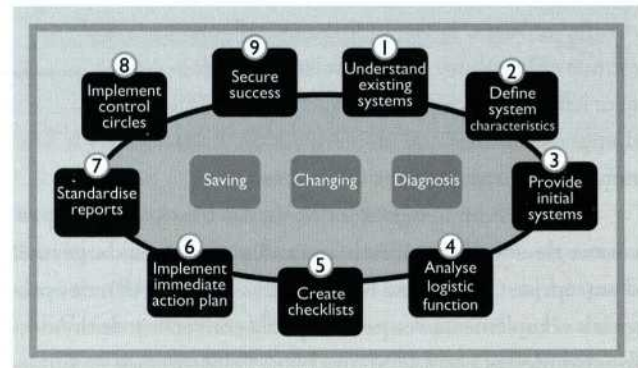
Au cours des dernières années, les gestionnaires logistiques ont souvent dû composer avec de grandes quantités d'imprimés informatiques, d'écrans à surveiller ou d'informations redondantes, la plupart du temps difficiles à interpréter puisque classés et structurés d'une façon inappropriée à la logistique. Il existe un besoin criant de potentiel graphique pouvant apporter une analyse rapide et primordiale à l'aide d'indicateurs clés significatifs.

Une optimisation de l'information pourrait être effectuée par une meilleure organisation et une analyse de toutes les grandes quantités de données qui résident dans les applications centrales. Les outils d'analyse modernes gérés par l'utilisateur sont essentiels parce qu'ils fournissent, à l'importante communauté d'utilisateurs, une information vitale à la prise de décisions.

#### POUR FINALISER UN PROJET DE SUIVI LOGISTIQUE GAGNANT : UN PLAN EN NEUF ÉTAPES

L'approche utilisée pour améliorer et optimiser les fonctions logistiques est fondée sur plusieurs années de travail au sein de projets gagnants dans plusieurs entreprises mondiales.

L'implantation d'un projet comprenant neuf étapes bien distinctes se fait selon trois volets.



Cette approche rend possible l'investigation approfondie de la philosophie de l'entreprise en matière de contrôle logistique, l'installation d'outils pour évaluer la situation actuelle et la définition d'un concept de perfectionnement idéal pour résoudre des problèmes précis. Le personnel de l'unité logistique de l'entreprise doit décider quelles étapes ou non il est nécessaire d'implanter. La rapidité du perfectionnement et de l'implantation du projet sont souvent fonction du marché et de la concurrence. De plus, il doit également être justifié selon l'amélioration des performances logistiques par opposition au coût de l'implantation. Il ne faut pas uniquement se contenter de créer une amélioration statique et quelques points dans la chaîne d'approvisionnement, il faut également avoir une gestion centrée sur la mise en place de processus d'amélioration comprenant une évaluation dynamique et continue des résultats ♦



Fondé en 1939.

Etablissement privé mixte, membre du réseau international des établissements scolaires français à l'étranger (AEFE). Programmes français avec compléments québécois. Pré-maternelle et maternelle primaire, secondaire, collégial.

Télécopieurs :  
(514) 737-0789  
(514) 737-4462

Site internet :  
www.mariede  
france.qc.ca

**PRÉ-MATERNELLE, MATERNELLE ET PRIMAIRE**  
4700, rue Fulton, Montréal H3W 1T9  
(514) 735-6570 ou (514) 735-6579

**SECONDAIRE ET COLLÉGIAL**  
4635, Chemin Queen Mary, Montréal H3W 1W3  
(514) 737-1177



## UNE FORCE EN MOUVEMENT

Des produits reconnus : les avions d'affaires Global Express\*, Challenger\* et Learjet\*; les avions de transport régional Dash 8-Q\* de de Havilland et Regional Jet\* de Canadair; l'avion amphibie Canadair 415\*; les motoneiges Ski-Doo\*; les motomarines et bateaux Sea-Doo\*.

Des installations de fabrication dans onze pays : Canada, États-Unis, Mexique, Allemagne, Autriche, Belgique, Finlande, France, République tchèque, Royaume-Uni et Suisse.

Plus de 47 000 employés répartis sur cinq continents et des clients dans plus de 80 pays.

**Bombardier : une force en mouvement.**

Bombardier, chef de file dans la fabrication de véhicules et de systèmes intégrés de transport-passagers sur rail; troisième avionneur civil au monde; innovateur dans la conception d'avions multimissions et de produits récréatifs; expert dans les services de soutien, de maintenance, de formation et de gestion d'opérations, ainsi que dans les services financiers offerts aux entreprises et aux consommateurs.



**BOMBARDIER**

[www.bombardier.com](http://www.bombardier.com)

\* Marques de commerce de Bombardier Inc. ou de ses filiales.

# Situation de la chaîne d'approvisionnement dans l'industrie de la défense et de l'aérospatiale

LES GRANDES ENTREPRISES UTILISENT LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT POUR TRANSFORMER LEUR FAÇON DE TRAITER LES AFFAIRES.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement consiste à fournir le bon produit au bon endroit, au bon prix, au bon moment et en bonne condition. Dans cette ère où le consommateur est roi, les entreprises doivent aujourd'hui maîtriser le pouvoir de la technologie afin de collaborer plus que jamais avec leurs partenaires d'affaires. Pour ce faire, elles doivent utiliser une nouvelle génération d'applications de gestion de la chaîne d'approvisionnement – Internet et tout autre lien de réseau – pour étudier le rendement des années antérieures et les tendances afin de déterminer quelle quantité de produits elles doivent fournir de même que les méthodes les plus efficaces en termes de coût pour l'entreposage de ces produits ou pour leur livraison aux détaillants.

Utilisée autrefois pour rentabiliser le transport des produits du point A au point B, la gestion de la chaîne d'approvisionnement est devenue maintenant un défi moderne à relever en technologie de l'information qui révolutionne les relations, les applications des infrastructures ainsi que les cultures d'entreprise.

Les principales compagnies ont implanté une chaîne d'approvisionnement qui transforme la façon de transiger avec leurs clients et leurs partenaires. Leurs efforts tendent non seulement à améliorer l'efficacité et le résultat net mais surtout à créer de nouvelles opportunités pour chaque maillon de la chaîne.

Par l'échange d'informations telles que le niveau des inventaires, les données prévisionnelles et les tendances du marché, ces compagnies ont diminué les temps de cycle, ont pu remplir leurs commandes plus rapidement et ont réduit de plusieurs millions de dollars les surplus d'inventaire, tout en améliorant la qualité du service à la clientèle. Les fournisseurs réussissent à maintenir le rythme, et certains autres partenaires les talonnent de près.

**Gilles Bélanger**  
Arthur Andersen Supply Chain  
Competency Center

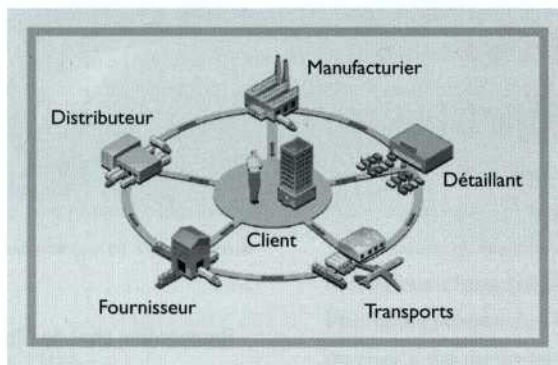
Cependant, la mise en place d'une stratégie de commerce électronique est le défi majeur qui attend les dirigeants des industries de l'aérospatiale et de la défense. Plus que toutes les autres, celles-ci montrent beaucoup d'empressement à implanter une stratégie de commerce électronique.

Certains observateurs estiment que jusqu'à maintenant, la majeure partie des entreprises n'ont jeté qu'un bref regard sur les possibilités du commerce électronique depuis le milieu des années 1990. Néanmoins, les choses ont bien changé depuis les cinq dernières années, puisque ces entreprises sont maintenant saisies du rôle important que joueront bientôt les technologies de l'information.

En se basant sur les montants que l'industrie de l'aérospatiale et de la défense est prête à investir dans le commerce électronique, il est prévu qu'un budget d'au moins 86 millions de dollars sera investi dans les technologies de l'information, soit une augmentation de 7,6 %, pour la seule année en cours. Cette industrie estime toujours qu'un logiciel spécialisé est nécessaire pour gérer les applications du cycle de vie des produits alors que moins de 57 % de tous les logiciels utilisés par l'industrie ne le sont pas.

Mais, beaucoup de chemin reste à faire. En effet, il est ressorti d'une récente étude qui comparait ces entreprises aux entreprises de produits électroniques, que 55 % d'entre elles n'avaient qu'un site Internet strictement informationnel, 18 % avaient un site interactif, 18 % pouvaient transmettre de l'information et seulement 9 % d'entre elles pouvaient procéder à des transactions sur leur site.

Citons par exemple, Boeing qui vend maintenant environ 75 % de toutes ses pièces de rechange par le biais d'une forme de commerce par Internet. Ce pourcentage s'élève à 85 % si on inclut tous les liens d'échange de données. Les fournisseurs constituent une grande part de la solution dans la recherche de Boeing pour réduire ses coûts,



## LA NOUVELLE DISTRIBUTION

diminuer le cycle de vie de ses produits et améliorer la satisfaction de la clientèle. Mais, le manufacturier de Seattle doit optimiser son rendement et ses produits s'il veut soutenir la compétition avec l'Airbus européen. Il doit également faire face à une solide compétition venant de l'industrie spatiale et de la défense.

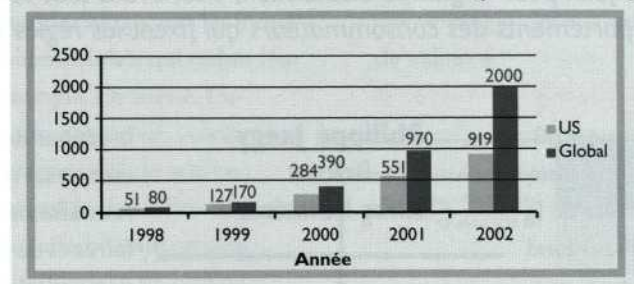
La chaîne d'approvisionnement est faite de liens interdépendants qui répondent aux besoins du même client et les plus petites compagnies ne doivent pas seulement penser à leurs fournisseurs et clients immédiats mais aussi aux fournisseurs de leurs fournisseurs et aux clients de leurs clients. Elles doivent se doter de méthodes commerciales pour gérer le flux des produits. Dans la même étude, on remarquait que les fournisseurs du secteur de l'aérospatiale et de la défense ont consacré en moyenne 12,9 % du coût total de leurs ventes à des dépenses de gestion de la chaîne d'approvisionnement, comparé à 9,1 % pour les entreprises de produits électroniques. Par ailleurs, les entreprises qui se retrouvent au premier rang y ont affecté un pourcentage de 5,5 % ce qui est deux fois plus efficace que la moyenne des sous-traitants de ce secteur. Mais c'est encore

bien plus que les meilleures entreprises de produits électroniques pour qui les dépenses totales consacrées à la gestion de la chaîne d'approvisionnement ne représentent que 4 % du coût de leurs ventes.

La même étude démontre que les entreprises qui ont amélioré leurs performances financières ont misé tous leurs atouts sur la chaîne d'approvisionnement pour s'assurer d'un avantage certain. Une entreprise qui a une chaîne d'approvisionnement efficace est susceptible de rentabiliser de 60 à 100 % l'utilisation de ses actifs, ce qui libérera des sommes qu'elle pourra destiner à l'investissement ou à la réduction de sa dette.

Le concept de cycle de vie « cash-to-cash » n'est pas aussi bien interprété dans le secteur de l'aéronautique et de la défense que dans celui de l'entreprise en général. Les entreprises de ce secteur doivent donc redoubler d'efforts pour améliorer cet aspect. De plus, les besoins du client, qui sont sans cesse grandissants et variés, forcent les entreprises du secteur aéronautique – et plus particulièrement les petits fournisseurs – à être dorénavant encore plus flexible qu'ils ne l'ont jamais été ♦

PRÉVISIONS DES VENTES PAR INTERNET (MILLIARDS \$)



# BRISSON INTERNATIONAL

## DÉMÉNAGEMENT ET ENTREPOSAGE

Depuis 1959  
expérience  
technologie  
et expertise  
pour un service inégalé



**Canada / États-Unis / Outre-mer**  
Montréal : (514) 333-6090  
Sans frais : (800) 681-5115



## Conseil en gestion et technologie



Planification stratégique  
de la chaîne d'approvisionnement

Ordonnancement de  
l'exécution des commandes

Outil de diagnostic  
de logistique intégrée

Approche préventive  
axée sur les économies  
et les bénéfices

Commerce électronique

Impartition des systèmes  
et activités de distribution

Centre de compétence  
en logistique intégrée



**ARTHUR ANDERSEN**

[www.arthurandersen.com](http://www.arthurandersen.com)

Pour information :  
Jean-François Rey  
(514) 875-3675

Courriel :  
[jean-francois.rey@ca.arthurandersen.com](mailto:jean-francois.rey@ca.arthurandersen.com)

# Un monde qui rétrécit

*Identifier les principaux enjeux pour la grande distribution, c'est avant tout comprendre les évolutions des comportements des consommateurs qui fixent les règles du jeu.*

Après la vague consumériste des années 60-70, portée par des actions marketing nouvelles (innovation, publicité) et l'essor de la grande distribution, les années 80-90 sur fond de crise ont généré une modification profonde des comportements des ménages.

C'est ainsi que traumatisé par le chômage, pénalisé par les prélèvements obligatoires et les dépenses de santé en croissance régulière, le consommateur a modifié ses comportements de consommation. Il agit, pour ses achats alimentaires, à la fois en « acheteur professionnel » et en « consommateur frénétique », et de toutes les façons favorise la consommation de loisirs, de services, d'épargne.

Sur les marchés européens et nord-américains atones, industriels et grande distribution n'ont plus qu'une même obsession : acheter de « la part d'estomac ».

En effet, les principales enseignes (Wal Mart: 151 Mds d'Euros de CA, Carrefour: 55, Metro: 45 ...) sont implantées sur des marchés matures qui se rigidifient sous le poids des contraintes politiques, économiques et sociales. Leur croissance est limitée par la baisse structurelle des dépenses alimentaires des ménages qui représentent 64,7% de leur CA, le développement rapide de la restauration hors domicile (Mac Donald, Pizza Hut ...): 25% des dépenses alimentaires en France, 40% aux USA et l'émergence de nouveaux circuits de distribution tel que le e-commerce.

Dès lors, les groupes de distribution réagissent en agissant sur quatre leviers majeurs:

- **Déploiement géographique:** les groupes de distribution conquièrent peu à peu les pays où émergent des classes moyennes, en Amérique du Sud, dans les Pays d'Europe Centrale et Orientale, et en Asie. Carrefour est déjà leader dans 9 marchés sur lesquels il est présent. Wal Mart, qui réalise encore 95% de son activité sur le territoire américain, a cependant multiplié par 3,6 % son chiffre d'affaires à l'international en 10 ans!
- **Rachat des concurrents:** La croissance passe souvent par

**Philippe Jaegy**  
Directeur  
Solving International

le rachat de parts de marché dans les pays matures. Aussi les concentrations s'accroissent afin de capter à la fois du chiffre d'affaires et de faire barrage à de nouveaux prédateurs tels que Wal Mart à la valorisation boursière deux fois supérieure à ces principaux concurrents réunis (Carrefour, Metro, Ahold, Tesco...)

- **Main mise sur le e-commerce:** ce nouveau mode de distribution alimentaire, lancé il y a moins de cinq ans par des informaticiens en Californie est maintenant investi par les distributeurs. Forts d'un d'une logistique performante, ils « préemptent » ce nouvel espace de vente et de constitution de bases de données consommateurs. Promodès, Cora, Tesco ont déjà établi de solides positions dans leurs pays. Carrefour se lance sur ce créneau (cette annonce a dopé son cours de 5%), ainsi que Wal Mart. Une telle frénésie d'investissements par dizaine de millions d'euros, ne s'explique pas tant par le chiffre d'affaires généré, mais plutôt par le potentiel de développement (même si les prévisions les plus optimistes annoncent 2,55% de CA pour l'alimentaire sur Internet aux USA), et par la capacité à déstabiliser les distributeurs. En effet, on estime qu'aux Etats-Unis, la perte de 7% de son chiffre d'affaires peut ruiner un distributeur. Leur modèle économique est basé sur la taille et la forte rotation des capitaux, la marge n'est que de 1% à 5% en moyenne.
- **Fidélisation accrue des consommateurs:** en Europe, seulement 37% des consommateurs sont fidèles à leur hypermarché, mais cette catégorie représente pourtant 75% du chiffre d'affaires. Mieux fidéliser ses clients par une différenciation de l'offre produits grâce aux « private labels », un merchandising adapté aux situations de consommation, un marketing relationnel sophistiqué, des prix compétitifs, et une communication institutionnelle sur la marque enseigne devient stratégique.

Sur l'échiquier mondial du commerce international, les distributeurs mènent la danse. C'est ainsi que le déploie-

ment de leurs stratégies renforce chaque jour leur poids. En 2005, 5 groupes de distribution totaliseront 40% des achats alimentaires en Europe. Une vague de concentration sans précédent se prépare aux USA. Il n'est plus rare que 6 à 7 chaînes de distribution totalisent 80% du chiffre d'affaires mondial d'un industriel. Ceci se traduit par une pression accrue des distributeurs sur les prix pour financer la croissance, augmenter la marge opérationnelle et valoriser le PER. Nous assistons à un transfert de charge vers les industriels (logistique, coopération commerciale), qui réduit leur capacité à innover, valoriser leur marque. De même, l'intervention des distributeurs sur la chaîne de valeur évolue vers une appropriation progressive du marketing et de la relation client. Le poids des « Private Labels » se développe rapidement, affaiblissant en cela la marque et réduisant parfois l'industriel à un rôle de fabricant.

Dans cette guerre économique, le monde financier a choisi ses héros. Ainsi, si l'on compare l'évolution de l'indice de capitalisation boursière de Nestlé, Unilever, Procter et Danone à celui de Wal Mart, Tesco, Ahold et Carrefour, le premier a été multiplié par 2,4 entre 1995 et 1999 et le second par 4,5 ! D'ailleurs, l'érosion de la rentabilité des industriels est plus forte en Europe, là où la grande distribution est puissante.

Pour continuer à se développer, les industriels vont devoir relever de nouveaux défis. Il conviendra de s'assurer, de remplir efficacement ses missions fondamentales: INNOVER: dépasser l'investissement de 1% du CA en R&D (les cosmétiques en sont à 3%), nourrir intelligemment le « pipe » de l'innovation sans sacrifier trop tôt sur l'hôtel de la rentabilité prévisionnelle des projets de rupture, s'adapter à la durée de plus en plus courte des produits et innover tous les 12 mois, changer le terrain de bataille en créant des innovations de rupture, c'est à dire des innovations technologiques qui, elles seules, vous donnent une avance sur la durée. La valeur de la marque devra être renforcée par une communication forte mixant à la fois les mass media, la e-communication, le sponsoring...

Mais, Il faudra aussi réinventer totalement l'organisation. Ainsi, les structures nationales des groupes agro-alimentaires devront s'effacer au profit d'organisations axées sur les grands comptes internationaux. Celles-ci résulteront du croisement, d'une part, d'équipes de gestionnaires internationaux de chaque marque/gamme (3 à 4 et pas davantage) et d'autre part, d'équipes dédiées aux principales enseignes. La

conception même de l'outil de production et de la supply chain devra être repensée pour être plus flexible et ainsi sortir des séries sous la même marque mais cependant adaptées à chaque enseigne, ou traiter l'ensemble des flux par Intranet. Celui qui pourra traiter différemment le consommateur d'un Monoprix à Paris, de celui d'un Carrefour à Shanghai, détiendra une des clefs du succès.

Face à un monde qui « rétrécit », les industriels vont devoir réagir vite et inventer de nouveaux leviers, créateurs de valeur ♦

1250, boul. René-Lévesque Ouest  
bureau 1400, Montréal  
(Québec) H3B 5E9

Lapointe Rosenstein

Téléphone: (514) 925-6300  
Télécopieur: (514) 925-9001  
C. élec.: general@lapros.qc.ca

avocats

● En affaires  
avec Vous

● Lapointe Rosenstein

Chez **Lapointe Rosenstein**, en plus de notre large éventail de services juridiques spécialisés, vous bénéficiez d'un réseau d'affaires mondial grâce auquel notre équipe d'avocats est en mesure de vous conseiller efficacement dans vos décisions d'affaires.

**Lapointe Rosenstein**,  
un cabinet à l'écoute des gens d'affaires

# L'industrie de la **distribution** à l'aube du *nouveau millénaire*

Dans cet article, l'industrie de la distribution est définie comme l'entité qui joue un rôle crucial comme lien entre les manufacturiers et les utilisateurs. Elle joue un rôle important dans le domaine de la construction et de la rénovation au service des entrepreneurs aussi bien qu'à celui des consommateurs individuels. Elle se spécialise tout particulièrement en plomberie, électricité et automation, réfrigération et ventilation, ainsi que tous items d'atelier et de bureau. Mais elle ne couvre pas la distribution au sens du langage courant des produits finis fabriqués par les industries à forte capitalisation (automobiles, pétrole, chimie, papier etc.) ou les secteurs tels que l'alimentation et le vêtement. Par contre, elle couvre la recherche et l'approvisionnement, y compris le transport de tous les produits nécessaires à la maintenance, à la réparation et à l'opération (MRO) de la plupart des processus industriels.

Aux États-Unis, et au Canada le secteur de la distribution emploie six millions de personnes et génère des ventes annuelles de plus de 3000 milliards de dollars. Les deux tiers de ce volume sont couverts par des sociétés de distributeurs-grossistes telles que Westburne, Grainger-Acklands, Emco et Wesco aux États-Unis et Canada.

Leur existence même dépend de la rapidité et de la qualité avec laquelle elles répondent aux besoins des deux extrémités de la chaîne qui relie le fournisseur et l'utilisateur. En effet, cette fonction « distribution » n'est pas du ressort exclusif de ces sociétés: certains manufacturiers (téléviseurs, électroménager, ordinateurs) ont éliminé le recours aux distributeurs. Par ailleurs, des détaillants puissants tels que Toys-R-US, Home Depot ou Wal-Mart tendent à se doter de leur propre réseau de distribution et à acheter directement à des manufacturiers.

Selon la « National Association of Wholesaler-Distributors » (NAWD), quatre tendances vont influencer de façon considérable cette industrie: alliances stratégiques, intégration de la chaîne de commande, globalisation et commerce électronique.

## **ALLIANCES STRATÉGIQUES ET ACQUISITIONS**

L'industrie de la distribution est très fragmentée avec encore de nombreuses entreprises régionales et de propriété fami-

**Alain H. Boisset, ing.**  
Président, Janin Atlas Inc.  
Administrateur, Westburne Inc.

liale. Ces entreprises ont beaucoup de difficultés à combattre la compétition de firmes d'envergure nationale ou internationale. On constate ainsi d'année en année de nombreuses fusions et acquisitions qui permettent une économie d'échelle, un plus grand pouvoir de négociation, une stabilité financière accrue, une plus grande couverture géographique, un inventaire plus diversifié, ainsi que l'apport de techniques de management plus efficaces.

## **INTÉGRATION DE LA CHAÎNE DE COMMANDE**

L'intégration de la chaîne de commande consiste à proposer aux gros utilisateurs industriels (industries à forte capitalisation comme mentionné ci-dessus) le bénéfice d'une vitrine unique leur permettant de se consacrer à leur activité de base et de confier toutes les commandes relatives à la maintenance, la réparation et à l'exploitation à une seule société de distribution. Celle-ci couvrira tous les besoins en électricité, plomberie, fournitures industrielles diverses. De plus elle fera bénéficier son client de son savoir-faire permettant un meilleur contrôle des inventaires et une standardisation du processus complet reliant le fournisseur à l'usine, incluant logistique de transport et rationalisation de l'administration.

Seules des organisations suffisamment puissantes peuvent offrir un tel service qui implique un réseau couvrant tous les produits recherchés à un coût compétitif et l'utilisation de logiciels sophistiqués permettant de suivre les produits d'une extrémité à l'autre de la chaîne de commande.

## **GLOBALISATION**

La globalisation est une des conséquences de l'explosion des échanges au niveau de la planète et de la recherche d'une compétitivité accrue. Au delà des acquisitions de taille régionale ou nationale, ce sont maintenant des groupes internationaux qui pénètrent le marché américain. Ainsi, des sociétés européennes telles que Wolseley, Rexel, Sonepar se sont installées en faisant l'acquisition de firmes locales qui deviennent instantanément des concurrents sérieux. L'arrivée de ces grands joueurs internationaux apporte une nouvelle dimension et change les règles du jeu en matière d'acquisitions et de regroupement.

**COMMERCE ÉLECTRONIQUE**

L'utilisation à grande échelle de l'ordinateur et des échanges électroniques de données a commencé surtout dans les relations commerciales de corporation à corporation (« Business to Business » ou « B2B ») et s'est généralisée avec l'utilisation de l'Internet. Les transactions « B2B » représentent encore la majorité du volume des affaires traitées par les distributeurs.

Le « commerce électronique » s'est développé surtout à partir de 1998. Maintenant, avec la prolifération des ordinateurs et la facilité d'accès aux réseaux, il se développe rapidement au niveau individuel.

Les chiffres suivant donnent une idée de cette expansion;

- Selon une étude de l'Université du Texas, « l'économie de l'Internet » a grimpé de US\$ 301 milliards en 1998 à US\$ 507 milliards en 1999.
- Selon une autre étude publiée par la revue « Industrial Distribution » en Novembre 1999, 83% des distributeurs ont maintenant un site Web, contre 72% en 1998 et 31% avaient commencé à vendre leurs produits à partir de leur site Web contre 20% en 1998.

L'utilisation de l'Internet varie grandement d'un secteur à l'autre. Dans le domaine de l'électronique, des sociétés de distributions telles que Digi-Key, qui originalement vendaient par catalogue, utilisent maintenant exclusivement la vente par Internet avec des options de livraison de vingt-quatre heures. Leur site Web est littéralement un magasin virtuel.

Les distributeurs qui agissent dans le domaine traditionnel de la plomberie, de l'électricité et des autres produits industriels ont eux aussi commencé à se lancer dans le commerce électronique, mais cela ne représente qu'un pourcentage encore assez faible de leurs ventes. Ainsi, l'un des leaders, la société Grainger (ventes de US\$4.5 milliards en 1999) a créé une filiale « Grainger.com » dédiée à la vente via Internet mais ses ventes au cours du quatrième trimestre 99 n'atteignaient que 4% de son chiffre d'affaires total. Le défi lancé par Grainger, comme pour tous les autres distributeurs, est d'espérer que ses ventes via son site Web n'iront pas « cannibaliser » ses ventes traditionnelles.

La question pour l'ensemble de l'industrie n'est pas de se demander si elle doit ou non se tourner vers le commerce électronique, mais plutôt quand et comment. Les réseaux d'entrepôt et les points de vente (en gros comme au détail) ne sont pas près de disparaître dans la mesure où le service offert et le niveau des prix continuent d'attirer des clients. Mais les techniques de communication offrent dès maintenant de nouvelles possibilités. Ainsi, dans certains sites Web (SupplierMarket.com, toolshopper.com, purchasepro.com, eventory.com), les acheteurs peuvent com-

parer le coût et la disponibilité des produits qu'ils recherchent.

Les entreprises de distribution n'ont donc pas d'autre choix que de continuer à évoluer. Cette évolution n'est pas facile, car tout en préservant leur clientèle traditionnelle, elles doivent choisir le bon système parmi un choix de plus en plus grand de fournisseurs de logiciels. Pas moins de 491 firmes sont listées par Yahoo sous la dénomination de « electronic commerce » mais qui, la plupart du temps, ne répondent pas aux besoins réels des distributeurs. C'est pourquoi, des partenariats se sont formés tels que « mro.com » ou « PurchasingCenter.com » en association avec des firmes de logiciels afin de trouver des solutions spécifiques à l'industrie avec la création de portails communs.

**DANGERS**

Le « commerce électronique » n'est cependant qu'un des aspects de l'utilisation de la technologie de l'information et il ne faudrait surtout pas oublier les éléments de base qui permettent à une entreprise sa survie commerciale et son développement:

- Le souci constant du bon gestionnaire qui contrôle ses coûts.
- La mise en place d'une logistique de transport efficace.
- La recherche, le maintien et la formation de personnel qualifié.
- Et le souci de satisfaire le client et d'en rechercher d'autres par la qualité du service et un vigoureux programme de marketing.

Entre les gros utilisateurs et les manufacturiers qui se passent d'intermédiaires et l'apparition de nouveaux concurrents sous la forme de magasins virtuels utilisant des sites Web sophistiqués le distributeur traditionnel qui n'évolue pas disparaîtra ou se fera absorber. Le but reste simple: il convient de relier les deux extrémités de la chaîne de commande de façon plus efficace que ne le feraient les autres et, par l'apport de cette plus-value, justifier son existence et être générateur de profit. L'ordinateur, devenu une machine à communiquer doit faire partie intégrale des solutions que doit apporter l'industrie de la distribution ♦

**JANIN****CERTIFIÉ ISO 9001**

**Services de construction :**  
**études et montages de projets, gérance de**  
**projets de construction, entreprise générale**  
**et opération**

8200, boul. Décarie, bureau 200  
 Montréal, Québec H4P 2P5

Tél.: (514) 739-3291  
 Téléc.: (514) 341-3060  
 Cour. élec.: janin@janin.ca

# La distribution britannique devient grande

*En rachetant la chaîne britannique Asda, l'américain Wal-Mart a déclenché la guerre des prix. Face au leader mondial de la grande distribution, fini le fair-play!*

« Ma mission : trouver pour vous les prix les plus bas au Royaume-Uni ! ». Le capitaine Valuemad (fou de gains, en français) ne craint pas le ridicule. Avec son justaucorps vert pomme et sa cape rouge, ce rouquin aux muscles saillants veut « sauver le monde » de la pire horreur : des prix élevés. En France, terre natale des hypermarchés, ce genre de prétention fait partie du train-train quotidien des consommateurs depuis longtemps. Mais, outre-Manche, c'est une révolution.

Tellement inconcevable par un britannique qu'elle est menée par un yankee : le capitaine Valuemad est une invention de la chaîne Asda, le numéro trois de la distribution britannique, racheté en juin 1999 par le géant américain Wal-Mart. Une chaîne qui martèle un message simple, gravé sur une pierre placée devant chacun de ses 231 supermarchés : « La promesse d'Asda : des prix bas en permanence et pour toujours. » Au début de l'année, la chaîne a annoncé des baisses de prix sur des centaines d'articles.

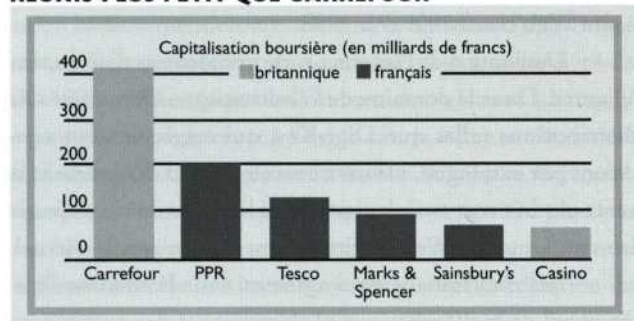
Auparavant, le commerce était, au Royaume-Uni, une affaire de gentlemen. Entre nobliaux de la distribution, chacun respectait le fief de l'autre. D'où un marché soigneusement cloisonné... et des prix élevés. « Pendant des années, les Sainsbury's et autres Tesco ont eu une vie plutôt douillette, indique Robert Clarke, un consultant indépendant. Pour accroître leurs parts de marché, ils se contentaient d'écraser les petits commerçants indépendants. Et leurs marges brutes tournaient autour de 6 à 7 %, contre 3 à 4 % dans le reste de l'Europe ».

Tous les moyens sont bons. Le débarquement de Wal-Mart l'été dernier a chamboulé cette ambiance de salon de thé. Car Wal-Mart est un barbare prêt à tout pour réussir sa première incursion en Europe, y compris à casser les prix ou à offrir dans un seul magasin dix fois plus de produits que ses concurrents britanniques. Shocking ! Mais Wal-Mart a une ambition irrépressible. Deux fois et demie plus gros que son plus proche rival mondial, le français Carrefour, avec 3 949 magasins et plus de 900 000 salariés, il a ouvert

**Frédéric Thérin**  
Magazine Challenges

au cours de la seule année 1998 des surfaces de vente dépassant la superficie totale des quatre leaders britanniques de la distribution. De quoi donner des complexes aux « petits poucets » anglais qui, contrairement à Promodès ou à Carrefour en France, n'ont jamais avancé leurs pions au-delà des frontières du royaume. Quand il fait bon à la maison...

## LES TROIS LEADERS ANGLAIS RÉUNIS PLUS PETIT QUE CARREFOUR



L'épée dans les reins, les barons de la distribution britannique prennent à leur tour les armes. Baisse de prix, lancement de nouveaux concepts de magasins, réorganisations internes, cession des grandes surfaces les moins profitables... Aujourd'hui, tous les moyens sont bons pour consolider ses positions et résister à l'invasion du leader mondial. Même s'il faut y perdre des bénéfices et fragiliser le cours de Bourse : c'est une question de vie ou de mort. Depuis le rachat d'Asda, toutes les grandes chaînes affirment défendre les intérêts du consommateur, comme Leclerc le fait dans l'Hexagone depuis plus de quarante ans ! « Nous ne serons pas battus sur les prix » ; « Votre porte-monnaie sentira la différence » ; « Tous les jours des prix bas » : depuis quelques mois, les enseignes rivalisent de slogans pour louer leur incomparable rapport qualité-prix. Et la guerre fait rage.

Fin septembre, Asda lance une première offensive, en abaissant de 5 à 10 % les prix de 10 000 produits. Réplique immédiate de Tesco : la réduction de près de 20 % du prix de 1 000 références. Le lot de 4 cassettes vidéo d'une durée

de cent-quatre-vingts minutes TDK passe, en quelques semaines, de 99 francs à 49 francs ! La chaîne abandonne 2,5 milliards de francs de marge par an... Safeway a lui aussi décidé de réduire de 20 % les tarifs de plusieurs de ses produits les plus populaires, comme le poulet, les pommes et les frites surgelées. Même Sainsbury's, qui s'est longtemps targué de rester à l'écart de cette vulgaire bagarre tarifaire, s'est résolu à suivre le mouvement. Le groupe assure proposer aujourd'hui les prix les plus bas sur les 1 500 références les plus vendues dans ses 720 supermarchés. Cet engagement ampute son chiffre d'affaires annuel de 200 millions de francs.

A la recherche du salut. Mais, pour résister au géant de l'Arkansas, les grandes surfaces anglaises ne peuvent pas se contenter de rationaliser leurs achats. Elles doivent aussi se distinguer en offrant plus de services à leur clientèle.

Les spécialistes du commerce non alimentaire doivent eux aussi se creuser la tête pour trouver des idées originales, se réinventer. Wal-Mart ne devrait, en effet, pas tarder à leur déclarer la guerre. « Des enseignes comme Marks & Spencer, Comet et Boots risquent de souffrir de l'arrivée du leader mondial de la distribution », souligne un consultant. Dixons est un exemple typique. Pendant des années, cette chaîne spécialisée dans l'électroménager et l'électronique a prospéré tranquillement. Le travail de ses cadres consistait essentiellement à obtenir des tarifs avantageux auprès d'une demi-douzaine de fournisseurs. Ce Darty made in UK assommait ensuite ses clients avec des prix de vente élevés faute de concurrent comme Carrefour. L'absence des hypermarchés n'était pas due au hasard : le gouvernement et les autorités locales refusent d'accorder des permis de construire pour des très grandes surfaces. Wal-Mart veut contourner l'obstacle : la société américaine compte acquérir des centres commerciaux pour en expulser les petits commerçants indépendants et récupérer leur surface de vente afin de créer des Asda géants. Un vrai barbare.

Rumeurs d'OPA. Craignant d'être pris à revers dans cette nouvelle bataille, les distributeurs commencent à réagir. Marks & Spencer a choisi de s'approvisionner en Asie, et sa pyramide hiérarchique a été simplifiée pour accélérer la prise de décision. Après avoir juré pendant des années de rester en centre-ville, la chaîne de pharmacies Boots s'est résolue à ouvrir des magasins en banlieue. Comet, le spécialiste de l'électroménager, vient de lancer un nouveau concept de magasin. Sa maison mère, Kingfisher, a inauguré Big W en Ecosse, le premier hypermarché non alimentaire en Grande-Bretagne.

Mais, dans la distribution non alimentaire, les troupes de commerçants britanniques ont déjà été malmenées par la guérilla que leur menaient d'autres étrangers avant l'arrivée de Wal-Mart : Décathlon, Zara, H&M ou Gap. Les plus faibles risquent de ne pas tenir le choc. Sainsbury's, Safeway et Somerfield, hier joyaux de la couronne britannique, font l'objet de rumeurs d'OPA. « Pendant des années, les chaînes de supermarchés en Grande-Bretagne étaient admirées dans toute l'Europe pour leur rentabilité et la qualité de leurs services, constate Robert Clarke. Au lieu d'exporter leur savoir-faire en acceptant de perdre de l'argent pendant quelques années, ces groupes ont préféré faire plaisir à leurs actionnaires en se cantonnant à leur marché intérieur. Ils s'aperçoivent maintenant que leur taille est insuffisante et qu'ils sont devenus des proies ».

Les spécialistes du non-alimentaire ne devraient pas être épargnés par ces vagues de rachat. M&S, Body Shop et BHS pourraient ainsi être repris par un groupe de quatre hommes mené par Archie Norman. Cet ancien président du Parti conservateur est connu comme le loup blanc en Grande-Bretagne : il a redressé Asda et l'a vendu à Wal-Mart. La guerre du commerce britannique ne fait que commencer ♦



Nous faisons le pont entre les continents et les cultures

**Pour vos déménagements à l'étranger, communiquez avec:**

**Movers International**  
plus  
**Worldscope Relocations**

Bureau de Montréal:  
2074, rue Courval  
Lachine (Québec) H8T 3H1  
Téléphone: 514/636-8062 • Télécopieur: 514/636-9031

Bureaux à:  
Montréal, Ottawa, Toronto, Vancouver, Calgary,  
Philadelphie, Atlanta, Chicago, Houston, New York, San Francisco, Los Angeles,  
Londres, R.-U. (Worldscope seulement), Associés internationaux

*Distribution en France :*doit-on encore **choisir**  
l'agence commerciale ?

*Confier la distribution de ses produits à un agent commercial est une solution avantageuse dès lors qu'elle permet au fournisseur de contrôler les conditions de vente de ses produits.*

Même s'il est vrai qu'une telle solution peut s'avérer coûteuse à l'issue des relations contractuelles entre le fournisseur et son agent, la formule de l'agence commerciale n'est pas sans intérêt, et pourrait même regagner les faveurs des fournisseurs dans le futur.

**Marc Lévy**  
**et Jonathan Tétrault**  
Archibald Andersen, Paris

minées par le mandant.

Cet avantage peut être primordial lorsque le producteur souhaite exercer un contrôle important sur la diffusion de ses produits, notamment lorsqu'il envisage de développer les ventes d'une région ou d'un nouveau secteur.

	<b>Statut</b>	<b>Fonctions</b>	<b>Rémunération</b>
Agent commercial	Intermédiaire indépendant	Négocie et éventuellement conclut des contrats. Agit au nom et pour le compte de son mandant	Commissions fixes ou variables en fonction des affaires
V.R.P.	Salarié	Conclut des contrats pour le compte de son employeur.	Salaire fixe et/ou commissions sur les ventes
Commissionnaire	Intermédiaire indépendant	Conclut en son propre nom et pour le compte de son commettant.	Commissions
Distributeur/ Revendeur	Intermédiaire totalement indépendant	Achète et revend. Etablit ses propres conditions de vente et ses propres tarifs.	Marge commerciale
Courtier	Intermédiaire indépendant	Prestataire de services. Met en relation un client avec un fournisseur de biens ou de services. Mais ne conclut pas les contrats.	Commissions

#### L'AGENT COMMERCIAL ET LES AUTRES INTERMÉDIAIRES DE COMMERCE

En droit français, l'agent commercial se définit comme étant un mandataire qui agit au nom et pour le compte du mandant, c'est-à-dire que ses actes engagent le mandant comme si c'était le mandant qui avait agi lui-même. L'agent commercial est par ailleurs un professionnel indépendant et bénéficie à ce titre d'une indépendance significative dans la gestion et l'organisation de son activité. Il est en outre chargé de négocier et, éventuellement, de conclure des contrats de vente, d'achat ou de location avec les prospects ou clients du mandant.

Le tableau ci-dessus expose les principales caractéristiques des différents intermédiaires de commerce.

Le principal intérêt de l'agence commerciale réside dans le contrôle par le producteur de la distribution de ses produits. Agissant au nom et pour le compte de son mandant, l'agent est tenu de respecter les conditions de vente déter-

A l'inverse, un contrôle effectif de la distribution pourrait être moins opportun lorsque les produits concernés sont d'ores et déjà diffusés et bénéficient d'une solide implantation sur le marché, qu'il s'agisse de produits notoires ou de produits de grande consommation ne nécessitant pas nécessairement d'implication personnelle du producteur.

L'agence commerciale confère au producteur un niveau de contrôle sur la distribution de ses produits équivalent à celui procuré par le recours à un V.R.P., sans pour autant contraindre le producteur à faire appel à des ressources internes pour réaliser cet objectif.

Le contrat de commission, pour sa part, laisse une moins large possibilité pour le mandant de contrôler, ou à tout le moins d'apparaître dans la relation établie avec le client final: en effet, le commissionnaire agit en son nom et l'identité du commettant échappe en principe à la connaissance du client final, le contrat de vente s'établissant entre le client et le commissionnaire.

Le producteur perd encore un peu plus le contrôle des conditions de vente de ses produits lorsqu'il fait appel à un distributeur qui achète les produits en vue de les revendre. Ce dernier est, en effet, entièrement libre de fixer ses propres prix et conditions de revente.

#### LES RISQUES RELIÉS À L'AGENCE COMMERCIALE

L'agence commerciale comporte pour le mandant certains risques, principalement liés, d'une part, à la protection accordée par la loi aux agents commerciaux et, d'autre part, à l'application possible du droit de la concurrence.

En France, l'agent commercial a droit à une indemnité destinée à réparer le préjudice résultant de la cessation du contrat. Cette indemnité lui est due par le mandant dans tous les cas de cessation des relations contractuelles, sauf en cas de faute grave ou de rupture du contrat à son initiative.

Toutefois, un choix éclairé au niveau de la loi applicable et de la juridiction compétente permettra de limiter le niveau de risque lié au paiement d'une indemnité. Il existe des différences sensibles entre les différents droits et pratiques jurisprudentielles nationaux au sein de l'Union Européenne dans l'appréciation du préjudice et l'évaluation de l'indemnité due à l'agent. Le mandant a donc tout intérêt à soumettre le contrat à la compétence de la juridiction et à la réglementation nationales qui lui sont les plus favorables.

En sa qualité de représentant du fournisseur, il a traditionnellement été considéré que l'agent commercial n'était pas doté d'une autonomie de décision et de comportement

suffisante sur le marché pour que puisse lui être imputé un comportement anti-concurrentiel. C'est pour cette raison que les contrats d'agence ont pu être considérés comme, a priori, exclus du champ d'application du droit de la concurrence.

Les institutions communautaires et les tribunaux nationaux ont ainsi été amenées à appliquer les dispositions du droit de la concurrence, sanctionnant notamment les ententes ou abus de position dominante, aux contrats d'agence commerciale lorsque l'agent s'avère, de fait, économiquement indépendant du fournisseur.

Pour être économiquement indépendant d'un point de vue pratique, l'agent ne doit pas assumer de risques financiers liés à la vente ou à l'exécution du contrat, notamment en entretenant un stock considérable de produits comme propriétaire, en organisant des services importants et gratuits à la clientèle ou en déterminant les prix ou les conditions de la transaction. De plus, l'agent ne doit pas exercer, à titre principal, parallèlement à son activité de mandataire, une activité de distributeur indépendant sur le même marché. Enfin, l'agent ne doit pas être au service d'une multiplicité de mandants (exemple des agences de voyages vendant des voyages organisés pour un nombre très élevé de « *tour operators* »).

Bien qu'il confère des avantages indéniables, le statut d'agent commercial impose par ailleurs des contraintes importantes et ne devra donc être utilisé qu'après une étude approfondie des objets commerciaux de l'entreprise et du régime juridique applicable aux activités ♦



#### UN SERVICE GRATUIT DE RECRUTEMENT

Partenaire au service des entreprises depuis 1990, l'OMI met à votre disposition sans frais une équipe franco-québécoise de professionnels en ressources humaines.

En toute confidentialité nous réalisons :

- Une définition de vos besoins,
- Une sélection rapide et rigoureuse de candidats.

#### COMMENT ?

- Par notre fichier de candidats,
- Par une recherche et une présélection de France, pour vos besoins à moyen terme.

**N'attendez plus et contactez-nous au (514) 987-1756**

# Les cybermarchés français

APRÈS UNE LONGUE PÉRIODE DE PRUDENCE, DE FRILLOSITÉ ET BEAUCOUP DE QUESTIONNEMENT, LES PREMIERS CYBERMARCHÉS FRANÇAIS POINTENT SUR LA TOILE.

Ils se différencient à la fois par le nombre de références proposées, leur zone de livraison et surtout par leur taux de service.

Lancé à grand renfort de placards publicitaires en Janvier 2000, Houra.fr est le premier cybermarché à avoir fait son apparition et c'est le seul pour l'instant à livrer l'ensemble de l'Hexagone. Il propose 50.000 références, mais pas de produits frais. La livraison coûte 47 F, partout en France sous 48 h.

Houra sous-traite sa logistique à Geodis pour la préparation de commande et Calberson et Dubois pour le transport; ce dernier assure également l'installation de l'électroménager à la livraison.

Le site a une fréquentation estimée de 10.000 visiteurs par jour. L'objectif est d'atteindre les 100.000 clients fin 2000.

La filiale du Groupe Galeries Lafayette lance son nouveau site, avec une gamme plus étendue et des prix de 12 à 15% moins chers. La baisse des prix touche aussi la livraison. 2.500 références sont offertes, pour livraison le jour même à Paris et RP. La capacité de livraison quotidienne, actuellement 1000/jour, va augmenter avec l'ouverture d'un deuxième entrepôt de 12.000 m<sup>2</sup>. La première livraison est gratuite à partir de 400FF d'achats, et les suivantes coûtent 20 F.

Ooshop et C-mes courses sont aujourd'hui au stade de l'expérimentation locale: l'expérience de Promodès, Ooshop.fr, est un supermarché de proximité offrant quelques 6000 références. Ooshop assure sa propre logistique jusque chez le client pour 80 FF de livraison. La zone de livraison sera bientôt étendue à la région Parisienne.

Casino n'est pas en reste, puisque C-mes courses a commencé par livrer Lyon; le service étend actuellement sa couverture à l'Ile de France.

Carrefour, n°1 français de la distribution et 2<sup>e</sup> mondial après Wal-Mart, saute le pas et confirme son intention d'ouvrir un hypermarché en ligne courant 2000. Carrefour veut créer un portail de services et s'appuiera sur l'expérience de Promodès, avec son site Ooshop. Atout: 20 millions de clients porteurs de la carte.

Auchan et Intermarché sont les deux grands absents: leur présence se limite à des sites institutionnels.

**Kenza Lahlou**  
Arthur Andersen, Paris

Mais si l'achat se fait en quelques clics, les livraisons restent tributaires du monde réel; la logistique est complexe en raison de la préparation unitaire et de l'hétérogénéité des produits dans une même commande.

La logistique est aujourd'hui le talon d'Achille de la chaîne. La vente par internet rend capitale l'organisation logistique. C'est la partie visible de l'achat et le principal service du web marchand.

La Poste songe à proposer des points contact pour les eMarchands afin de gérer leurs retours et une population de prestataires logistiques totalement dédiés se développe, à l'image de Mail Boxes

La VPC semble aujourd'hui la mieux outillée pour répondre à la logistique du eBusiness car elle traite déjà des préparations de commandes unitaires et elle a des relais dans les villes pour la majeure partie.

Cependant, la VPC ne représente que 5% du marché et les marges de départ sont aujourd'hui suffisamment confortables pour absorber les coûts logistiques induits ♦



LETTE LETTE & ASSOCIÉS  
PARTNERS

AVOCATS - AGENTS DE MARQUES DE COMMERCE  
BARRISTERS & SOLICITORS - TRADE MARK AGENTS

#### MONTREAL

LETTE & ASSOCIÉS  
615, Bd. RENÉ-LÉVESQUE OUEST  
SUITE 1010, MONTREAL QC H3B 1P9  
TEL: (514) 871-3838 FAX: (514) 876-4217  
MONTREAL@LETTE.COM

#### TORONTO

LETTE WHITTAKER  
20 QUEEN ST. W., SUITE 3300,  
P.O. BOX 33, TORONTO ON M5H 3R3  
TEL: (416) 971-4848 FAX: (416) 971-4849  
TORONTO@LETTE.COM

#### PARIS

3, RUE DU BOCCADOR  
F-75008 PARIS  
TEL: (1) 40 73 16 00 FAX: (1) 40 73 16 11  
PARIS@LETTE.COM

#### GENÈVE

1, PLACE DU PORT  
CH-1204 GENÈVE  
TEL: (22) 781 02 66 FAX: (22) 31 05 750

#### MILAN

VIA G. SERBELLONI 1  
I-20122 MILANO  
TEL: (2) 76.00.90.99 FAX: (2) 76.01.44.07

# Une nouvelle génération de magasin : LE CYBERMARCHÉ

*Le cybermarché n'est pas un hypermarché en ligne, c'est réellement un nouveau concept de distribution spécialement conçu pour le net.*

Houra.fr a été créé pour permettre au plus grand nombre de ne plus passer la majeure partie de son temps libre à faire les courses au supermarché, c'est à dire à se garer, à faire la queue aux caisses, à porter des paquets lourds et encombrants...

## QUELQUES DONNÉES SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS

En 1996, les français prêts pour l'achat en ligne représentaient seulement 17% des rares français connectés à Internet. De surcroît, il s'agissait d'un milieu à 93% masculin. Cela a heureusement bien évolué, car aujourd'hui, les nouveaux internautes sont à 42 % des femmes et plus de 72% sont prêts à acheter sur Internet\*.

En 2000, 50% des acheteurs sur Internet seront des femmes\*\*, soit environ plus de 1 million de femmes françaises.

En parallèle, la population active française préfère de plus en plus consacrer ses temps libres aux loisirs et à la famille.

houra.fr mise sur un changement de comportement des français qui vont finir par trouver fastidieux les achats hebdomadaires avec leur voiture, au profit d'un comportement d'achat depuis leur domicile.

C'est en anticipant ce changement que houra.fr a décidé de concevoir un magasin destiné aux futurs paresseux du Caddie.

Le Cybermarché houra.fr est un magasin permettant de faire tous ses achats sans se déplacer: magasin multi-spécialiste accessible par Internet, il propose sur un seul site et en une seule livraison une très large gamme de produits alimentaires et non alimentaires.

Ce nouveau format de magasin est conçu pour les femmes actives et urbaines, qui aimeraient se débarrasser des aspects contraignants de leurs courses, sans pour autant payer plus cher leurs produits.

houra.fr, ouvert 24h/24 et 7j/7 à l'adresse [www.houra.fr](http://www.houra.fr), est accessible de chez soi ou du bureau. houra.fr livre partout en France, 48 h après la commande, à domicile, chez des amis, à la campagne ...

**Pierre Bouriez**  
Président Directeur Général  
Houra.fr

Chez houra.fr, une douzaine de boutiques spécialisées présentent, aussi bien des produits premier prix que des produits haut de gamme et toutes les grandes marques.

En résumé: une très large gamme au même prix que la grande distribution.

Plus qu'un site Internet, le Cybermarché invente un nouveau mode de vie: terminé le stress du trajet en voiture, des Caddies à pousser, des queues interminables, des sacs à remplir, en 4ème vitesse puis à transporter, ou comment faire ses courses sans que cela soit une corvée. Tout est à la portée de main depuis chez soi.

Le cybermarché doit aussi développer des services supplémentaires pour attirer les internautes et répondre à leur type de comportement sur le net. houra.fr a pris en compte ces habitudes de consommation et permet de s'informer, d'être conseillé, de comparer, de mémoriser des listes de courses pour aller vite pour les produits courants, de profiter, quand on en a envie, de produits rares et exceptionnels (produits régionaux et étrangers).

## COMMENT FAIRE SES COURSES SUR HOURA.FR ?

Un simple accès Internet au bureau ou à son domicile suffit pour se connecter à houra.fr. Pour rechercher un produit, le client peut rentrer dans une des boutiques houra.fr ou effectuer une recherche directe en tapant ce qui lui passe par la tête (marque, nom partiel du produit, thème...);

Les produits sont présentés sur l'écran avec plusieurs photos, deux descriptifs et un prix. D'un clic, le produit est ajouté au shopping;

Une fois tous les produits sélectionnés, houra.fr demande l'adresse de livraison (domicile, bureau, résidence secondaire, ...), puis propose de choisir la date de livraison, à partir de 48 heures après la commande. Par exemple, une commande passée dans la nuit de lundi à mardi peut être livrée dès le mercredi matin;

Le paiement se fait par carte bancaire, soit par Internet au moyen d'un système sécurisé, soit par téléphone.

Le Cybermarché [houra.fr](http://houra.fr) est organisé en une douzaine de boutiques où plus de 50.000 références sont disponibles. Ces boutiques représentent autant de magasins spécialisés proposant chacun des produits de consommation courante, des produits d'équipement, des produits de loisirs ou des produits rares plus difficiles à trouver.

Chaque boutique est animée par un responsable commercial, spécialiste de son domaine. C'est lui qui choisit les produits et les décrit un à un. Les clients peuvent le contacter directement par e-mail.

De l'information pratique, utile et non commerciale, en provenance de partenaires éditoriaux vient compléter la présentation de la boutique.

L'interactivité offerte par l'Internet est totalement exploitée. Le cybermarché n'est pas un hypermarché en ligne mais réellement un nouveau concept de distribution.

Par ailleurs tenir disponible un grand choix de produits au bon prix et avoir un contenu riche et diversifié constitue les deux engagements de base [houra.fr](http://houra.fr). De plus, pour simplifier et faciliter au maximum la vie de ses clients, [houra.fr](http://houra.fr) propose une gamme de services, bien entendu gratuits :

Toujours présent à l'écran, Mon Shopping est une sorte de panier électronique présentant tous les produits déjà choisis, leurs prix et la quantité. L'avantage : savoir à tout moment ce que le client a sélectionné... et pouvoir enlever ou rajouter des produits à tout moment, même jusqu'au paiement, geste souvent gênant en magasin face à la caissière !

Pour aller encore plus vite, [houra.fr](http://houra.fr) propose de mémoriser une ou plusieurs listes personnelles de produits. Pour commander, il ne reste plus, en quelques clics, qu'à rappeler la liste souhaitée, la modifier si nécessaire en ajoutant ou supprimant des produits puis de confirmer.

La livraison s'effectue au domicile du client, ou à l'adresse de son choix. Toute commande est livrée sous 48 heures. Pour les produits qui nécessitent une installation (lave-linge, séchoir, ...), [houra.fr](http://houra.fr) assure gratuitement la mise en service ainsi que le retrait de l'ancien matériel. La livraison est forfaitaire, la participation aux frais est de 47 francs quel que soit l'endroit en France et le volume ou le poids de la commande. Il n'y a aucun montant minimal de commande pour être livré, ni de surtaxe pour les produits lourds ou encombrants.

A Paris et en Région Parisienne, la commande est livrée sous 48 heures dans le créneau horaire de 2 heures choisi par le client.

Pour tous ceux qui aiment faire plaisir ou n'ont pas le temps d'aller dans les magasins, « L'Esprit cadeaux », c'est l'envoi à un proche d'un ou plusieurs produits achetés sur [houra.fr](http://houra.fr),

joliment emballés dans un papier cadeau et accompagnés d'un petit mot personnel. La livraison a lieu sous 48 heures.

Accessible 24h/24 et 7j/7 par mail ou par téléphone, le service Clients [houra.fr](http://houra.fr) propose le suivi de la commande et de la livraison et répond à toutes les questions après-vente. Une cellule du service clients est réservée au paiement des commandes par téléphone ♦

\* source : Médiamétrie / Benchmark Group  
\*\* source : Nielsen Media Research

# GRANDS LACS VOTRE ACCÈS À L'EMPLOI

INFORMATIQUE  
ET MULTIMÉDIA



TOURISME ET  
RESTAURATION



COMMERCE ET  
ADMINISTRATION



SANTÉ ET SERVICES  
COMMUNAUTAIRES



ENVIRONNEMENT  
ET TECHNOLOGIE



1 800 590-LACS  
[www.grandslacs.on.ca](http://www.grandslacs.on.ca)

# France Télécom Télécommerce:

## **LEADER** *des solutions* de commerce électronique en France

INTERNET S'EST INSTALLÉ DANS NOTRE QUOTIDIEN FAMILIAL ET PROFESSIONNEL. ECHANGER, S'INFORMER, APPRENDRE, JOUER, MAIS ÉGALEMENT ACHETER ET VENDRE, SONT AUTANT DE COMPORTEMENTS QUI PEUVENT DÉSORMAIS PASSER PAR INTERNET.

Historiquement basé sur les services en ligne grâce à sa longue expérience du Minitel et de l'Audiotel, France Télécom n'a eu qu'un petit pas à franchir pour se lancer dans l'aventure de la Net Economie. Illustrant parfaitement la montée en puissance du groupe dans les services Internet, Télécommerce a su s'imposer comme une solution incontournable sur le marché français du commerce électronique.

### **UNE OFFRE GLOBALE DE COMMERCE ÉLECTRONIQUE**

En 1998, en plein démarrage du commerce électronique en France, le groupe France Télécom a lancé sa solution Télécommerce. Il existait alors sur le marché plusieurs acteurs qui proposaient aux entreprises des solutions de paiement sécurisé. Mais dès son origine, Télécommerce a été conçue pour être plus qu'un simple système de sécurisation des paiements. En proposant une offre globale de commerce électronique, permettant à tous types de marchands (TPE, PME, Grands Comptes) de vendre sur Internet, Télécommerce s'est rapidement imposée comme la première solution de commerce électronique en France (Source: étude Imaginet). Elle regroupe aujourd'hui une communauté de plus de 300 marchands.

Seule solution du marché à accompagner les marchands sur toute la chaîne du commerce électronique, Télécommerce propose une offre complète d'outils et de services pour aider les marchands à bien gérer l'acte de vente sur Internet, depuis la prise de commande en ligne jusqu'à la livraison chez le client final.

Télécommerce propose ainsi en standard à ses marchands la gestion du back office (prise et suivi de commande, paiement sécurisé, outils statistiques, etc), des outils marketing (coupons de réduction électroniques, campagnes promotionnelles, club marchands, etc), des solutions de référencement, des solutions logistiques (partenariats avec

**Jean Gallé**  
Responsable Communication  
France Télécom

La Poste et Geodis) ainsi qu'un label de confiance pour les consommateurs.

### **DES PARTENARIATS A VALEUR AJOUTÉE**

Télécommerce fait bénéficier ses marchands les nombreux accords de partenariats passés avec de grands acteurs du marché, notamment dans le domaine du référencement et de la logistique. Chaque marchand Télécommerce bénéficie ainsi d'un référencement préférentiel dans le moteur de recherche Voilà (portail d'audience du groupe France Télécom), ainsi que dans les espaces marchands de France Télécom (Voilà et Wanadoo – le premier service d'accès à l'Internet en France). Les marchands qui disposent d'un site en anglais sont également référencés sur le portail américain ShopNow.com (voir ci-après pour plus d'informations). Enfin, un partenariat passé avec la société NetBooster permet aux marchands qui le souhaitent de bénéficier d'une offre sur mesure à un tarif préférentiel.

Pour le transport et la logistique, Télécommerce a passé des accords avec les groupes La Poste et Geodis. Grâce à ces accords, les marchands Télécommerce bénéficient, sans engagement de volume, de tarifs spéciaux « commerce électronique » et de prestations de transport répondant aux nouvelles contraintes du commerce électronique (livraisons en soirée, acheminements de gros colis, etc). Un système de « Tracking » a également été mis au point, permettant aux consommateurs de connaître la position exacte de leurs colis depuis le site Telecommerce.fr.

### **UN PARTENARIAT AVEC LE PORTAIL AMÉRICAIN SHOPNOW.COM**

Accroître leur visibilité à l'international constituant un enjeu majeur pour de nombreux marchands, Télécommerce a annoncé le 24 février dernier un partenariat avec le portail américain de commerce électronique ShopNow.com et a lancé la version anglaise de son site Telecommerce.fr.

Cet accord va permettre le référencement gratuit dans ShopNow.com de tous les marchands Télécommerce

disposant d'un site en anglais. Les marchands Télécommerce seront référencés dans la partie internationale de ShopNow.com, dans la catégorie France. Durant les 3 premiers mois, ils bénéficieront d'un référencement préférentiel dans la catégorie « Premier » de ShopNow dont l'abonnement annuel s'élève habituellement à 1249\$ à l'année. A l'issue de cette période, ils seront référencés dans la catégorie « Classique » dont le coût normal est de 549\$. Compris dans l'abonnement Télécommerce, ce référencement est sans coût supplémentaire pour les marchands.



Nouvellement mise en ligne, la version anglaise de Telecommerce.fr constitue un atout supplémentaire pour renforcer la visibilité de la communauté des marchands Télécommerce à l'international. Plus légère que la version originale, elle reprend néanmoins les principaux services Télécommerce à l'attention des consommateurs en ligne : annuaire marchand, moteur de recherche, compte client, etc. Une rubrique spécifique à ShopNow.com y a été aménagée. Elle met en avant une sélection de 10 sites marchands ShopNow parmi lesquels The Disney Store On Line (merchandising Disney), Toysmart.com (jouets), Reel.com (vidéo et DVD), Planet Earth Music (disquaire), Powell's Books (librairie), etc.

A moyen terme, des échanges publicitaires pourront également avoir lieu, assurant ainsi la promotion des marchands Télécommerce sur ShopNow.com et la promotion des marchands ShopNow dans la partie anglaise du site Telecommerce.fr.

### DE NOUVEAUX SERVICES POUR LES CONSOMMATEURS

Le site Telecommerce.fr permet aux consommateurs de disposer dans un seul et même espace d'un accès à l'ensemble des marchands adhérant à Télécommerce. L'internaute se retrouve alors dans un environnement entièrement sécurisé et... sécurisant au sein duquel sont référencés les quelques 200 boutiques Télécommerce (parmi lesquelles Canon, Ciel!, Comtesse du Barry, Eveil & Jeux, Goûts de France, IGN, Labeyrie, TF1 Video, Top Achats (Infosource), TLC Edusoft, etc.) actuellement en ligne.

Afin de mieux guider les consommateurs au sein de sa communauté de marchands, Télécommerce a mis en place

un annuaire marchands. En se connectant au site telecommerce.fr, l'internaute accède à l'ensemble des boutiques Télécommerce en ligne, parmi lesquelles l'Institut Géographique National, Mattel/TLC Edusoft, Labeyrie, etc.

La recherche de produits au sein de cette communauté, est facilitée par deux moteurs de recherche :

- par mot-clé : l'internaute saisit le nom du produit qu'il cherche et le moteur lui affiche instantanément l'ensemble des sites marchands Télécommerce pouvant le lui procurer. Ce moteur de recherche a été réalisé en partenariat avec le portail de France Télécom, Voilà.
- par familles de produits : l'internaute peut effectuer une recherche parmi les 3 familles de produits les plus représentatives des marchands Télécommerce (logiciels, vins, jeux & jouets). Ce moteur permet d'affiner les critères de recherche en fonction notamment du prix, de la catégorie du produit, ou encore du millésime et de la région de production pour le vin. Face au nombre croissant de produits proposés par les marchands Télécommerce, d'autres catégories seront proposées dans le courant de l'année 2000.

Pour plus de simplicité, tous les sites marchands Télécommerce proposent le même format de bon de commande. Le consommateur peut enregistrer ses coordonnées bancaires auprès de Télécommerce. Lors de ses achats, l'internaute n'a plus qu'à donner son identifiant et son mot de passe et le bon de commande se remplit automatiquement. Il a également accès à l'historique de ses achats pendant 3 ans.

### UN LABEL DE CONFiance POUR LES CONSOMMATEURS EN LIGNE

Enfin, une des grandes forces de France Télécom aura sans doute été d'imposer Télécommerce, non seulement comme une solution de commerce électronique leader sur son marché, mais également comme un véritable label de confiance du commerce sur Internet. En effet, la simple présence du label Télécommerce sur un site atteste de l'existence et du sérieux du marchand. L'internaute sait qu'il peut faire ses achats en toute confiance : chaque transaction est sécurisée et le marchand, sous contrat avec France Télécom, s'engage à respecter les délais de livraisons affichés. En cas de difficulté, l'internaute peut également avoir recours à la hot line client. Télécommerce pouvant jouer le rôle de médiateur entre le consommateur et le marchand.

Pièce maîtresse de la stratégie commerce électronique du groupe France Télécom, Télécommerce poursuit sa croissance en France et se développera bientôt à l'international, offrant ainsi à l'ensemble des acteurs de la nouvelle économie tous les outils et services pour acheter et vendre en toute confiance sur Internet ♦

# La PLANIFICATION par Internet ... ou la *bataille* du traitement des commandes

*Aujourd'hui, le monde des affaires ne se résume plus à un mot mais à une seule lettre « e ».*

Les technologies basées sur Internet accélérant le flux des informations et des prises de décisions à travers la chaîne d'approvisionnement offrent un réel avantage dans la compétition commerciale. Toutefois, de nouvelles solutions électroniques doivent permettre que la fabrication ne soit pas à la remorque du marché. Le défi est donc dans la mise sur pied d'une logique visant à atteindre un positionnement stratégique.

Le monde des affaires parle désormais de « e-business », de « e-commerce » et de « e-trading ». Au cours de la dernière année, les entreprises ont systématiquement accolé la lettre « e » à leurs processus d'affaires et à d'inimaginables activités au fur et à mesure que la fonction économique d'Internet remportait de plus en plus la faveur populaire.

Le défi est désormais de rendre ceci plus logique avec pour but la définition d'un positionnement stratégique. Ce défi est particulièrement important pour les manufacturiers, pour les responsables de l'assurance qualité, ceux qui ont à satisfaire les exigences sans cesse renouvelées de la clientèle, et pour ceux devant composer constamment avec des changements d'horaire.

Internet représente un virage radical dans l'ordre des choses. Ce changement ne consiste pas simplement dans l'avantage que prendrait une entreprise sur une autre, mais il résulte de la nouvelle puissance du consommateur. En effet, Internet a permis au plus grand nombre d'atteindre l'impossible en lui permettant un accès sans précédent à l'information, en facilitant la comparaison entre les produits et par-là même en lui offrant une liberté de choix quasi-infinie. Et cela est vrai tant pour l'achat de matières premières que de produits finis. Par conséquent, le paysage du monde des affaires subit une évolution considérable vers une ère où la bataille du traitement des commandes régnera en maître.

Cette bataille sera gagnée – ou perdue – dans la mesure où les manufacturiers pourront respecter le même échéancier que la chaîne d'approvisionnement utilisée et scrupuleusement suivi par tous. L'utilisation d'Internet pour optimiser la prise de décision collaborative assurant la performance maximale de l'échéancier d'une usine a des retom-

**Jean-François Rey**  
Arthur Andersen Supply Chain  
Competency Center

bées significatives sur la performance de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

## LA RÉPONSE À LA MONDIALISATION : DES PRESSIONS SUR LA CHAÎNE

### D'APPROVISIONNEMENT

A bien des égards, l'évolution vers le commerce électronique résulte des pressions jumelées de la mondialisation et des procédés de gestion de la chaîne d'approvisionnement. La technologie d'Internet permet l'accélération des flux d'information et des produits à travers une chaîne d'approvisionnement mondiale, et réduit grandement les contraintes traditionnelles de temps et de distance entre les fournisseurs et les manufacturiers, et entre ces derniers et les consommateurs. Internet renforce donc la collaboration entre tous les partenaires de la chaîne d'approvisionnement, les activités concentrées en un point, ainsi que toutes les données qui s'y rapportent, étant immédiatement visibles par les gestionnaires situés à un autre point.

Pour les professionnels, responsables d'assurer un rendement maximum de fabrication, la préoccupation principale est d'allier les réalités du monde électronique aux dynamiques de l'Internet d'aujourd'hui. Cette ère électronique est en pleine évolution. Mais, vu la vitesse du nouvel environnement de connexion mondiale, les entreprises qui, les premières, auront été de l'avant par des initiatives nouvelles, s'en sortiront le mieux.

SerreDesign!

*Une image  
vaut  
mille mots.*

Tél. 514.845.1274

MONTREAL TORONTO

L'importance de l'optimisation et de la synchronisation du rythme de travail à l'intérieur de l'unité de fabrication a acquis une valeur stratégique particulière au cours des dernières années. La mondialisation sans cesse croissante et les procédés de gestion de la chaîne d'approvisionnement ont, en effet, ajouté une tension nouvelle sur le rendement de la production. Dans plusieurs industries, en particulier dans les denrées alimentaires et les produits pharmaceutiques, les usines ont connu une hausse importante du nombre des commandes, mais sans augmentation correspondante du volume.

En effet, un nombre plus élevé de commandes mais de plus petites quantités, donc en plus petits emballages, modifie la priorité de production ainsi que les rotations sur la ligne de production, alors que parallèlement augmentent sensiblement les exigences quant à la rapidité de livraison. Ces nouvelles pressions, sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, se font sentir, le plus souvent, d'une manière plus cruciale chez le manufacturier.

#### OUTILS PRÉCIEUX :

##### LES LOGICIELS DE PLANIFICATION

Les logiciels de planification avancée et d'ordonnancement, basés sur les contraintes, mais aussi tenant compte avec précision des limites de production, se révèlent un outil précieux, pour les manufacturiers, dans la gestion de ces nouvelles réalités. En ayant une connaissance précise et en temps réel du travail à effectuer, les manufacturiers peuvent mieux planifier la synchronisation du travail afin d'optimiser les ressources les plus problématiques.

Aujourd'hui, si à l'ère d'Internet, les temps de roulement et d'attente demeurent des problèmes à résoudre, c'est la prise de décision dans la chaîne d'approvisionnement qui est désormais la préoccupation majeure des manufacturiers afin d'améliorer le temps de réponse face aux imprévus.

La chaîne d'approvisionnement pourrait se définir comme une collaboration, une collaboration qui dépend de la communication. Internet est la source toute trouvée, pour les manufacturiers, de cette communication, car elle améliore le processus de collaboration et la prise de décision aboutissant à un rendement maximum de la chaîne d'approvisionnement. C'est la planification par Internet.

En cas d'événement fortuit, le système de planification par Internet initie une série d'actions (basée selon le degré d'intelligence de ce système) alertant simultanément tous les responsables de la chaîne. Ces derniers ont alors accès au programme par le biais du réseau Internet et y voient toutes les options, ainsi que leur impact, sur l'ensemble du plan d'affaires. Les décisions sont communiquées en retour par le réseau et les modifications nécessaires apportées à l'échéancier. Sont ensuite envoyés les messages appropriés relatifs au nouvel échéancier. De tout ceci résulte un déroulement de prise de décision optimisé par le même appareil ayant servi à maximiser et à synchroniser l'échéancier de l'usine, réduisant ainsi les frictions ou les retards dans le processus de collaboration. C'est pourquoi, il est primordial que la planification et l'ordonnancement soient appuyés par une technologie basée sur Internet. L'ensemble de la chaîne d'approvisionnement devient alors une source de bénéfices.

Dans un monde où la compétition règne en maître – la bataille du traitement des commandes – plusieurs solutions Internet vont voir le jour. Pour gagner cette bataille, il faut s'assurer que les manufacturiers aient tous les atouts nécessaires, au même titre que les autres maillons de la chaîne d'approvisionnement. La planification par Internet est l'un des outils – ou une des armes – dont les manufacturiers ont besoin afin de s'assurer que les biens qu'ils produisent ne soient pas à la remorque du marché, mais plutôt qu'ils avancent de concert avec lui ♦

EXPERTISE COMPTABLE  
FISCALITÉ  
DÉMARRAGE D'ENTREPRISE  
SERVICES-CONSEILS  
ÉVALUATION, SOUTIEN EN  
MATIÈRE DE LITIGES  
FINANCIERS ET  
JURICOMPTABILITÉ  
RELANCE D'ENTREPRISE ET  
INSOLVABILITÉ  
INFORMATIQUE  
OUTRE-FRONTIÈRES

1100, boul. René-Lévesque O.  
Bureau 2010  
Montréal (Québec) H3B 4N4  
Téléphone 514 / 878-9631  
Télécopieur 514 / 874-0319

dba@demersbeaulne.com  
www.demersbeaulne.com

Comprendre  
Conseiller  
Agir

DEMERS  
BEAULNE

COMPTABLES AGRÉÉS

# Navigation effrénée sur le net : la fin du commerce électronique pour 2006?

LA NAVIGATION EFFRÉNÉE SUR LE NET EST-ELLE PORTEUSE D'AVENIR? UNE RÉCENTE ANALYSE, PORTANT SUR DIX ANS DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE, PARUE RÉCEMMENT, EXPLIQUE POURQUOI CERTAINES ENTREPRISES TRADITIONNELLES SERONT CELLES DU FUTUR ET POURQUOI CERTAINS PAYS D'EUROPE SERONT PARMIS LES PREMIERS.

L'analyse du groupe Gartner prévoit, dès maintenant, une période très mouvementée tant pour les entreprises traditionnelles « brick and mortar » que pour les nouvelles compagnies « point.com. ». Les analystes mettent en garde les entreprises technologiquement très dynamiques qui doivent faire face à une technologie immature, à un marché qui n'est pas à leur niveau et à des stratégies de commerce électronique peu élaborées. Parallèlement, les sociétés plus conservatrices qui tentent d'éviter les risques en ignorant totalement « l'ère Internet » sont vouées à l'échec.

Les mêmes analystes rapportent que le cycle a commencé avec la convergence d'Internet et du Web au début des années 90. Depuis, il a atteint les sommets vertigineux et dépasse toutes les espérances au fur et à mesure que les entreprises traditionnelles recherchent le « e » magique qui les propulsera dans le monde merveilleux de l'économie numérique. Toutefois, on prévoit que le sommet sera de courte durée et que l'an 2001 verra le désenchantement, à la fois des entreprises traditionnelles et des entreprises « point.com. », leur chiffre d'affaires baissant malgré leur présence sur Internet.

**Gilles Bélanger**  
Arthur Andersen Supply Chain  
Competency Center

C'est en raison de lacunes dans leur modèle d'affaires, leur stratégie et leur implantation que ces entreprises connaîtront l'échec et non à cause de leur transformation en « e-entreprise ». Toutefois, les analystes prévoient qu'à long terme, certaines compagnies prendront modèle sur celles qui ont réussi leur transformation et qu'après une période de grande désillusion, l'année 2004 connaîtra une forte

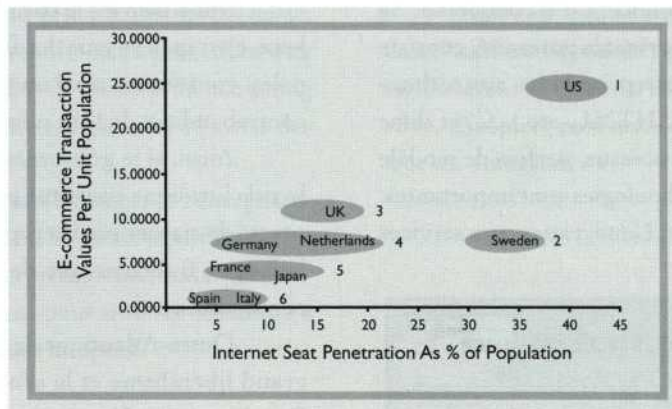
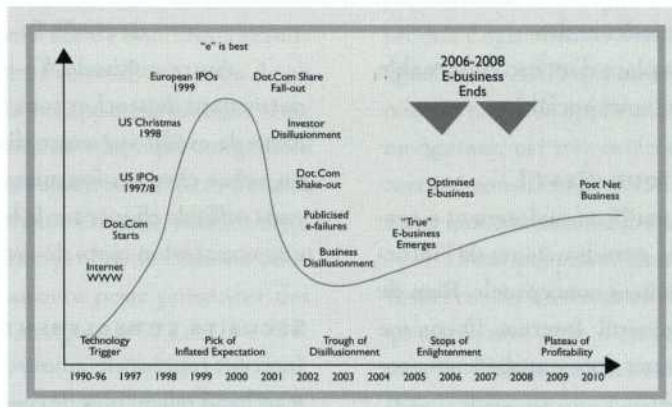
tendance vers le rationnel, c'est alors que le véritable commerce électronique verra le jour.

Au cours de l'année 2006, plusieurs sociétés auront terminé leur transition vers une nouvelle forme de « brique et clique » et le commerce électronique tel que nous l'avons connu cessera d'exister.

Il sera alors nécessaire pour toute entreprise de se doter de pratiques astucieuses combinées à une vision d'ensemble lui permettant de tracer son chemin à travers le battage publicitaire et la réalité entourant le commerce électronique.

Par ailleurs, on estime que le nombre d'utilisateurs d'Internet européens augmentera de plus de 70% au cours de cette année, passant de 35,3 à 60,4 millions. Même si l'Europe accuse passablement de retard sur les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, les Pays-

Bas et la Suède connaîtront une nette croissance. Aussi, les analystes pensent que le leadership des Européens, en matière de télévision digitale et de communications sans fil, constitue un net avantage pour une accession plus dynamique à Internet, alors qu'elle stagnera aux États-Unis ♦



# E-commerce, un étal pour chacun sur le marché e-planétaire...

*On commençait à peine à ne pas avoir l'air trop bête en entendant parler du « e-commerce » que déjà se profile à l'horizon l'ombre futuriste du « m-commerce ».*

Comment donc ? Le e-commerce – dont les marchands d'ordinateurs nous ont tant et tant rabattu les oreilles – est-il un géant mort-né, obsolète avant d'avoir eu le temps d'être rentable ? Ou bien, au delà des modes et des mots, assistons-nous à la mise en place d'un incontournable et nouveau modèle économique, voire social ?

**Michel Ortais**  
Consultant  
ASP

## L' E-COMMERCE , QU'EST-CE QUE C'EST ?

E-business par-ci, e-commerce par là, et maintenant e-service. Les messages passés par les grands acteurs de l'informatique sont percutants, mais restent conceptuels. Rien de précis, on connaît juste le cadre général : Internet. Et comme on pouvait le craindre, la plupart ont donc enrobé leurs produits d'un bel emballage Internet

Néanmoins, derrière ces stratégies marketing, se cache un constat : Internet devient incontournable, les échanges électroniques se multiplient et l'entreprise peut prospecter, vendre et fidéliser son client directement, sans intermédiaire.

Ce qui nous ramène au concept d'e-commerce. Sa définition, selon IBM à qui en revient la paternité, consiste à optimiser les processus de l'entreprise grâce aux technologies Internet (Web, IP, Java, HTML, etc.). C'est donc de refonte d'organisation, de processus, parfois de modèle économique qu'il s'agit. Les technologies sont importantes, mais elles ne sont qu'un support. L'intégration aux services de l'entreprise est primordiale.

## QUELQUES MOTS CLEFS POUR S'Y RETROUVER DANS CETTE E-JUNGLE

Quelques années à peine après la diffusion des cartes de crédit, il nous faut désormais jongler avec la monnaie digitale, sortir un peu d'e-cash de son e-wallet, à moins qu'il nous faille opter pour le micro paiement.

La monnaie digitale est un terme générique qui désigne un mode de paiement quelconque via Internet. L'e-cash, quant à lui est un titre de paiement émis par un organisme

bancaire et consistant à échanger un numéro d'un ordinateur à un autre, ce numéro représentant une quantité nominale d'argent bien réel. Contrairement à une transaction par carte de crédit, l'e-cash est anonyme et réutilisable.

Autre méthode, l'e-wallet est un dispositif logiciel permettant de stocker sous forme cryptée votre numéro de carte de crédit sur votre disque dur. Lorsque vous réglez un achat chez un fournisseur supportant ce dispositif, il vous suffit de cliquer sur le bouton « Payer » pour déclencher une transaction carte de crédit sécurisée.

## SÉCURITÉ ET RÉGLEMENTATION

Internet représente aujourd'hui un espace grand public et marchand reliant plus de cent millions d'utilisateurs. Dès lors, les questions liées à la fixation des règles de cet espace ne peuvent plus seulement être celles d'un petit nombre de spécialistes. Elles doivent être discutées avec l'ensemble des acteurs publics et privés et faire l'objet d'un débat démocratique.

Voilà bien où le bat blesse, car le net a ceci de fabuleux, c'est qu'il se joue des frontières économiques et nationales, constituant ainsi un terrain de jeu inespéré pour les contrebandiers de l'ère informatique.

Ainsi, si le gouvernement français tente de combler le vide juridique constitué par l'e-commerce, il semble plus pressé de statuer sur le cryptage des données et l'emploi de la langue française que de légiférer sur la protection du consommateur.

Outre-Atlantique, le président Clinton prône le plus grand libéralisme et le sénat a approuvé le Internet Tax Freedom Act qui impose un moratoire de trois ans à la mise en place de nouvelles taxes sur les transactions Internet.

E-future, prospective de l'e-commerce pour les 5 prochaines années.

De toute évidence, l'e-commerce est bien parti pour connaître un brillant avenir. Si les experts ne s'accordent pas tous sur sa courbe de croissance au cours des prochaines

années, tous cependant estiment qu'elle sera exponentielle.

Un autre aspect non négligeable, d'après McKinsey & Company, passe par l'émergence des communautés virtuelles sur le Net. Celles-ci tendent à influencer sur le circuit économique traditionnel – reposant sur la puissance de marketing des multinationales – en offrant une voie royale aux petites compagnies proposant de meilleurs produits ou de meilleurs services.

Il ne faut pas oublier non plus les nouvelles technologies au sujet desquelles Andersen Consulting précise que l'Europe fait preuve d'avance sur les Etats-Unis: la téléphonie mobile et la télévision numérique interactive. « D'ici 2003, il y aura plus de téléphones connectés à Internet que de PC ». D'où l'émergence du « m-business » (m comme mobile) appelé à prolonger le e-business.

Celui-ci a réussi une entrée tonitruante à l'occasion du Cebit 2000 grâce à la présence sur de nombreux stands du WAP (Wireless Application Protocol), du nom de ce protocole d'accès à Internet pour les appareils mobiles. Jusqu'à présent, seul Nokia proposait un téléphone compatible WAP. Mais le constructeur sera rejoint au cours de l'année 2000 par la plupart de ses concurrents. Ericsson, Alcatel, Sony, Samsung, Motorola ou Trium ont profité de l'édition 2000 de la foire informatique d'Hanovre pour présenter des modèles incorporant un micro navigateur WAP.

#### **E-COMMERCE, L'E-REVANCHE**

##### **DES PETITES ENTREPRISES FACE**

##### **AUX GÉANTS DE LA DISTRIBUTION ?**

Sans parler du phénomène « Start-Up », le nouveau jeu de société qui est au youppie cuvée 2000 ce que Lara Croft représentait pour son homologue de la précédente décennie, l'e-commerce offre une opportunité sans précédent aux entreprises n'ayant pas les moyens de financer un marketing et un réseau de distribution au niveau mondial à l'instar des géants du marché traditionnel.

Le bouche à oreille, le publipostage, et l'enregistrement dans les moteurs de recherche peuvent suffire à attirer le chaland. Une entreprise proposant un produit de qualité ou mal distribué localement peut trouver avantage à profiter de ce moyen de diffusion inespéré.

#### **PREMIERS PAS DANS L'E-COMMERCE**

##### **ET E-ÉCUEILS À ÉVITER**

Outre l'aspect organisationnel à ne pas négliger, le passage obligé pour s'intégrer au club des e-entreprises est de se doter d'un outil permettant de concevoir et de mettre en place votre e-vitrine.

Une petite entreprise a souvent intérêt à s'adresser à son fournisseur d'accès local qui peut être à même de proposer une solution compétitive comportant un outil de conception de pages HTML et souvent la gestion des transactions financières moyennant une redevance mensuelle de l'ordre de 100 à 300 dollars.

Lorsqu'on atteint des volumes vraiment importants, il vaut mieux tabler sur un outil d'envergure industrielle pouvant coûter jusqu'à 100 000 dollars. Citons par exemple les produits Buildashop Standard 6.0 de RocketfuelSoftware (90 \$ plus 1 \$ par transaction) ou Yahoo Store 4.1 de Yahoo Store (100 \$ par mois pour 50 produits, 300 \$ par mois pour 1 000 produits).

De plus, le e-commerce peut être abordé comme du commerce enrichi d'une interface HTML, et donc sans remise en cause du système d'informations. A ce niveau, le produit Cogiscreen ([www.cogiscreen.com](http://www.cogiscreen.com)) du groupe Franco-Québécois ASP, qui annonce pour sa version 2 l'accès à n'importe quelle application AS/400 par le biais d'un simple navigateur, est très intéressant, puisque le flot AS400 est restitué sous format HTML en l'adaptant sans développement aux contraintes propres à Internet.

Pour conclure, n'oublions surtout pas que « dans 99 % des cas de business en ligne, le surfeur ne devient client qu'après une série d'étapes qui fait davantage penser au tour de France qu'à un cent mètres aux jeux Olympiques. Il faut d'abord que l'internaute devienne visiteur, que le visiteur se change en curieux, que le curieux se transforme en fidèle et, enfin, que le fidèle devienne un client », analyse très justement Philippe Monteiro dans une chronique d'Eurobytes (webzine hebdomadaire).

Pour cela, pas de mystère: les recettes sont les mêmes dans l'univers virtuel de l'e-commerce que sur notre bonne vieille terre. Votre e-vitrine se doit d'être facilement accessible, d'inspirer confiance et surtout, éviter la queue à l'entrée du « magasin » ♦



**A.S.P. R.E.**

Conseil, étude et réalisations informatiques

440, boul. René-Lévesque Ouest, bur. 203

Montréal (Québec) H2Z 1V7

Téléphone : (514) 392-0007

Télécopieur : (514) 392-0037

[www.cogiscreen.com](http://www.cogiscreen.com)

**La passion d'un métier au service  
de ses collaborateurs et de ses clients**

# Les *nouvelles structures* de **commercialisation** des *œuvres audiovisuelles* et **multimédia**

SONS, IMAGES, TEXTES, LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION QUI EST EN TRAIN DE SE METTRE EN PLACE À POUR EFFET DE MODIFIER ASSEZ SENSIBLEMENT LES STRUCTURES DE COMMERCIALISATION DES ŒUVRES AUDIOVISUELLES ET MULTIMÉDIA.

Nouvelle donne, nouvelle économie, ces changements apparaissent du seul fait qu'une confusion des supports est en train de s'opérer. Les industries du film, du disque, de la télévision, de la presse papier tendent désormais à créer des alliances dans la mesure où il est maintenant possible de communiquer tous ces éléments de production par un seul médium : Internet.

L'information est en effet une substance qui se communique très bien électroniquement. Intangibles, les transferts de données se font aujourd'hui avec une facilité déconcertante, sans déperdition de qualité. Il faudra néanmoins régler deux difficultés dans les toutes prochaines années. D'une part, la compression de fichiers demeure encore longue et difficile pour des documents qui contiennent une grosse quantité d'information. D'autre part, l'absence de sécurité actuelle rend la contrefaçon des droits d'auteur des ayant droits très facile.

Hormis ces deux difficultés, certes encore majeures, il est loisible de croire que demain ne peut aller que dans la direction d'une réorganisation des réseaux de distribution des œuvres audiovisuelles et multimédia.

Sur la base de ce paradigme d'une réorganisation des réseaux de distribution des œuvres audiovisuelles et multimédia, il est possible de présenter les structures existantes ou à venir qui sont susceptibles d'apparaître dans un futur plus ou moins proche. Deux formes principales sont selon nous envisageables :

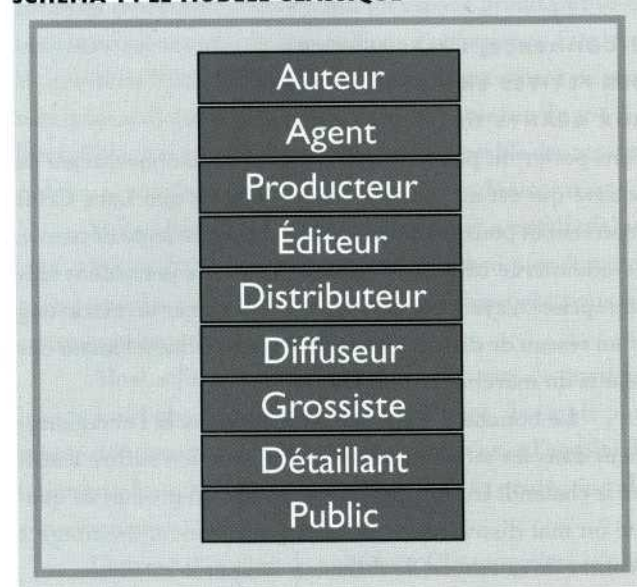
Il y a d'abord la structure classique, soit celle où un auteur contacte une série d'intermédiaires pour lui proposer de diffuser son œuvre sachant que ces derniers disposent d'un réseau de distribution pour chaque support d'information ou plateforme de diffusion : le disque, le livre, la presse, le film, le cédérom, Internet, etc. Une succession de cessions et de licences est nécessaire pour exploiter les œuvres par tous ces moyens.

**Éric Franchi  
et Vincent Gautrais**  
Franchi et Associés

Il est désormais possible de prévoir un autre modèle qui s'appliquerait uniquement au support numérique. La structure organisationnelle serait totalement différente, si l'on imagine que les documents audiovisuels et multimédia se confondent dans le

format numérique pour former un ensemble de contenus en ligne quelle que soit la source originelle de l'information. Ainsi, on pourrait facilement concevoir, par exemple, un serveur qui recevrait tant des sons, des photographies, que des films ou des logiciels et qui redistribuerait ensuite au public par le biais d'Internet. En ce sens, toutes les fusions que l'on aperçoit actuellement entre les entreprises de « contenu » avec celles de « contenant » sont des illustrations de cette dynamique.

**SCHÉMA 1 : LE MODÈLE CLASSIQUE**



Notons que ce modèle numérique pourrait même être encore plus « direct » dans la relation entre l'auteur et l'utilisateur. En effet, et cette troisième hypothèse est loin d'être saugrenue, il est également possible de mettre en place une structure où l'auteur, à condition qu'il soit détenteur des droits de ses propres œuvres, puisse tenter de vendre directement aux utilisateurs par l'intermédiaire d'un site Internet,

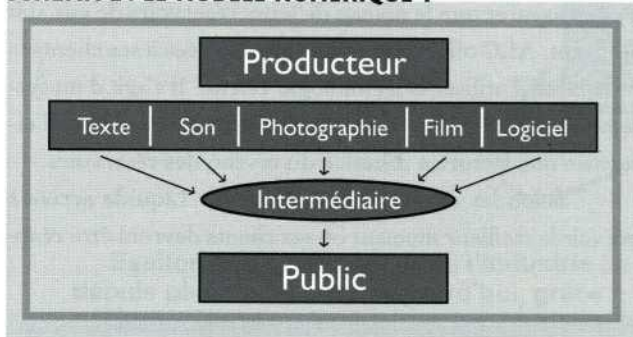
comme le fait déjà David Bowie.

Ce constat quant à la baisse de coûts que pourrait justifier la mise de côté d'un ou plusieurs intermédiaires doit néanmoins être atténué: d'une part, et comme mentionné précédemment, il importe de protéger ses fichiers si l'on ne veut pas qu'ils soient outrageusement copiés par plusieurs utilisateurs. En effet, même si le droit d'auteur est là pour nous rappeler que « copier c'est voler », il est très difficile de contrôler ce qui se passe sur les ordinateurs des utilisateurs. Par conséquent, transmettre un document audiovisuel et multimédia sans aucune protection est une opération téméraire. La nécessité de prendre en compte cette composante technique et sécuritaire de la vente directe de fichiers atténue donc les avantages concurrentiels par rapport aux copies sur support matériel.

Autre limite, plus commerciale cette fois, une vente électronique, comme une vente traditionnelle, implique que le vendeur soit situé sur un lieu de passage; un portail pour utiliser le terme consacré sur Internet. Or, il est clair que le vendeur isolé qui tenterait de s'exonérer de l'implication d'intermédiaires professionnels dans son processus de commercialisation aura fort à faire pour tout simplement faire connaître l'existence de son produit.

Ainsi, avant de se lancer dans un projet de vente en ligne d'œuvres audiovisuelles, multimédia, ou plus généralement de biens et services, il est important de prendre en

#### SCHÉMA 2 : LE MODÈLE NUMÉRIQUE 1



compte les considérations juridiques suivantes :

- l'appréhension de ce droit en émergence suppose une compréhension globale tant de l'industrie de l'information que de la technologie Internet;
- les pratiques commerciales sont évolutives sur ces nouveaux marchés et les contrats devront évoluer au rythme de l'industrie;
- si relativement peu de règles formelles encadrent spécifiquement les activités de commerce électronique, il est néanmoins capital d'adopter une approche diligente dans la façon de procéder, notamment en tenant compte des lois générales qui prévalent tant dans le monde réel que sur Internet;

#### SCHÉMA 3 : LE MODÈLE NUMÉRIQUE 2



- les utilisateurs d'Internet sont dans la plupart des cas des consommateurs qui bénéficient de lois nationales qui les protègent;
- il faut aussi tenir compte de l'aspect international des transactions sur Internet et aux questions liées au droit applicable;
- il existe encore un certain nombre d'obligations dégagées dans différentes lois nationales qui prescrivent la façon de régir des renseignements personnels (comme par exemple l'âge, le sexe, les habitudes de commerce, et bien sûr le numéro de carte de crédit) concernant les utilisateurs;
- il importe de prévoir les conditions générales d'utilisation d'un site et éviter ainsi d'éventuels risques de responsabilité portant sur le contenu informationnel, les droits d'auteur, les groupes de discussion, etc.
- les contrats électroniques supposent des adaptations par rapport au support papier afin de s'assurer que le client, qu'il soit consommateur ou commerçant, ait bien compris ce à quoi il s'oblige, et ce, avec un système de signature qui soit valide.

En effet, respecter le droit, faire preuve de diligence est l'une des attitudes les plus efficaces pour rassurer les consommateurs et les inciter à acheter. Le droit pour quoi faire sur Internet ? Pas tant pour éviter des recours, souvent bien illusoires étant donné qu'il est difficile de mettre en œuvre une démarche litigieuse, quelle qu'en soit sa nature (arbitrage, petites créances, médiation, etc.) pour des petits conflits ne portant que sur quelques centaines de dollars. Davantage, le droit est un outil pour bâtir la confiance d'un site Internet et faire connaître aux consommateurs que le cybermarchand souhaite adopter une attitude diligente avec ses clients ♦

*Le Royal*  
**MERIDIEN**  
KING EDWARD  
TORONTO

Le Royal Meridien King Edward  
37 King Street East  
Toronto, Ontario Canada M5C 1E9  
Telephone: (416) 863-3131 Fax: (416) 367-5515

# Le tour de la planète... 300 fois par année!

IMAGINEZ QUE VOUS FASSIEZ LE TOUR DE LA TERRE EN CAMION. C'EST POURTANT L'ÉQUIVALENT DE LA DISTANCE PARCOURUE CHAQUE JOUR PAR LES 650 CAMIONS D'AIR LIQUIDE CANADA!

Depuis plus d'un demi-siècle, Air Liquide Canada (ALC) gère une flotte de camions qui parcourt le pays d'un océan à l'autre. Véritables points de ralliement des chauffeurs de camions d'ALC, les centres de distribution administrent aussi le réseau de wagons-citernes cryogéniques.

## UNE DISTRIBUTION ADAPTÉE AUX BESOINS DE LA CLIENTÈLE

Air Liquide dispose de divers modes de distribution adaptés à leurs besoins et leur situation géographique. Ainsi, certains sont desservis par un système de canalisations, d'autres par camions ou encore par bouteilles.

C'est parce qu'ils sont géographiquement situés à proximité des usines de séparation des gaz de l'air, et qu'ils ont d'importants besoins en gaz que certains clients sont alimentés via une canalisation directe. Cette façon de faire permet, il va sans dire, une alimentation en continu des différents gaz produits par ALC. Dans son ensemble, le réseau de canalisations canadien d'Air Liquide couvre près de 100 kilomètres.

## DES MILLIERS DE KILOMÈTRES

La distribution par bouteilles représente aujourd'hui une part importante des activités d'Air Liquide Canada, mais c'est encore et toujours en vrac, par camions, qu'Air Liquide Canada achemine le plus souvent ses produits vers sa clientèle.



Train routier

Les trains routiers sont utilisés pour transporter le gaz carbonique, le protoxyde d'azote et l'oxygène. Ces véhicules transportent de grands volumes de produit à la fois.

**Michel Blanc**  
Directeur principal, Opérations  
Air Liquide

Air Liquide Canada dispose en fait de quatre centres de distribution vrac situés stratégiquement dans les différentes régions du pays : Moncton au Nouveau-Brunswick, Varennes au Québec, Hamilton en Ontario et Edmonton en Alberta. Ainsi, les chauffeurs de camions d'ALC parcourent chaque jour des milliers de kilomètres pour approvisionner les clients.



### Distribution d'hydrogène liquide : Attention

Certains produits comme l'hydrogène liquide, qui est un produit inflammable, doivent être livrés avec soin. Lors de la livraison, les boyaux doivent être purgés à l'azote et à l'hydrogène gazeux tiède avant et après le dépotage pour empêcher tout contact entre l'hydrogène liquide et l'air : mélange qui pourrait être explosif.

## SYSTÈME DE TÉLÉMÉTRIE TELEFLO

Pour s'assurer que le niveau de leurs réservoirs de gaz soit suffisant, ALC offre depuis quelques années à ses clients la possibilité d'utiliser la technologie Teleflo. Il s'agit d'un système de télémétrie permettant aux répartiteurs d'ALC d'effectuer une lecture à distance du niveau des réservoirs.

Selon les données recueillies, Air Liquide arrive à prévoir le meilleur moment où ses clients devront être réap-

### Investissements majeurs

Air Liquide Canada a concentré ses principaux équipements de production dans trois bassins industriels stratégiques : le sud du Québec, Hamilton et la région d'Edmonton.

Depuis près de deux ans, ALC a investi dans des équipements modernes et performants dans chacun de ces bassins :

30 millions \$ et 75 millions \$, respectivement, pour des usines de séparation des gaz de l'air à Varennes et Hamilton ; et 150 millions \$ pour un complexe de séparation des gaz de l'air et de cogénération dans le bassin de Fort Saskatchewan. En partenariat avec TransAlta, ALC a également investi dans une usine de cogénération d'une valeur de 90 millions \$.

## LA NOUVELLE DISTRIBUTION

provisionnés. Ainsi, ALC peut planifier une livraison tout en maximisant l'efficacité de son exploitation. Ce système permet le contrôle et le suivi des niveaux de gaz des réservoirs 24 heures par jour.

**INNOVER POUR MIEUX SERVIR**

Les chauffeurs de camions d'Air Liquide utilisent un système d'identification très sophistiqué: il s'agit d'un lecteur de code à barres qui enregistre chacune des étapes de la livraison.



**Wagon-citerne cryogénique et produit réfrigéré**  
Ces véhicules livrent le gaz carbonique, l'oxygène, l'azote et l'argon. Le wagon-citerne cryogénique transporte un grand volume de liquide sur de longues distances.

Ce système informatisé de gestion des livraisons en vrac a remporté un prix lors du Forum mondial de l'innovation d'Air Liquide tenu en avril 1995 à Bruxelles, en Belgique. Air Liquide Canada a été la première de l'industrie à doter ses chauffeurs d'un matériel portable. Les codes à barres sont apposés sur tout le matériel d'ALC: camions, remorques, produits, etc. Le lecteur optique sert à la collecte, à la mémorisation, au traitement, à l'impression et à la transmission des données. Une fois le remplissage terminé, le chauffeur imprime un bon de livraison et en remet une copie au client. De retour au centre de distribution, il transfère les données du lecteur de code à barres au système informatique.

Air Liquide ne cesse de développer des moyens innovateurs pour s'adapter et répondre aux besoins de ses clients et pour offrir un service qui vise l'excellence dans le but de devenir le partenaire de choix. Et la distribution est, à cet égard, au cœur des activités stratégiques du Service à la clientèle de l'entreprise ♦



**Essilor, société leader dans l'industrie de l'optique ophthalmique, est présente au Canada depuis plus de 30 ans. Aujourd'hui, grâce à ses 28 sites de service clients et ses 750 employés, Essilor sert l'ensemble des professionnels de l'optique. Avec l'aide de ces professionnels, Essilor propose aux porteurs Canadiens de nombreux produits toujours plus innovants dont les principales marques sont:**

**VARILUX®****Crizal®****ULTRA**  
LiteStyle CRIZAL®**Transitions® Crizal®****TD2**[www.essilor.ca](http://www.essilor.ca)

# Transitaire et courtier en douane: un métier !!!

Les enjeux des entreprises de l'an 2000 se traduisent en quelques mots : mondialisation des marchés, réseaux de communication, partenaires étrangers, etc. Les industriels, manufacturiers, et gestionnaires de petites et moyennes entreprises, le savent..., pour s'ouvrir au monde de l'importation et de l'exportation, ils doivent trouver auprès de leur transitaire un véritable partenaire de qualité.

Le rôle du transitaire est capital, pour les entreprises souhaitant développer leurs exportations ou importations, car respecter les délais, c'est respecter les objectifs de chacun. Le transitaire doit comprendre les attentes des exportateurs et importateurs, connaître leurs contingences de production, de distribution, leurs impératifs de livraison, leurs produits afin d'élaborer des solutions innovantes, et de mettre au point une stratégie adéquate, en fonction de ces paramètres.

Conscients des impératifs commerciaux et de production, des acteurs de la mondialisation, le transitaire est à la recherche des délais d'acheminement appropriés pour satisfaire les besoins des sociétés. Il entreprend la collecte d'informations afin que la documentation éditée pour l'expédition convienne à tous les intervenants : armateurs, transporteurs aériens et routiers, ainsi que le service des douanes.

Effectivement, le transitaire établit la communication nécessaire entre son équipe et celle de ses clients, afin d'apporter une réponse sur mesure à sa clientèle. Il est muni de structures opérationnelles, et s'appuie sur des procédures bien établies liées notamment à des moyens de communications et systèmes informatiques avec le service des douanes et ses correspondants à l'étranger.

Intermédiaire privilégié entre les compagnies aériennes, maritimes, transporteurs routiers, et les entreprises présentes sur les marchés internationaux, le transitaire est le négociateur indispensable aux exportateurs/importateurs. Il s'assure également que la nature de la marchandise soit compatible avec les impératifs de sécurité établis tant par les compagnies aériennes et maritimes, que par les organisations internationales.

Il est chargé d'apporter l'aide essentielle au sujet de

**Pascal Morin**  
Directeur Commercial  
**et Françoise Lebrun**  
Représentante des Ventes  
Eurofrêt Canada Inc.

la documentation nécessaire pour chacune des opérations import ou export et de respecter les termes de paiements (appelés incoterms), pris au préalable entre le vendeur et l'acheteur, afin d'éviter des problèmes de règlement que peuvent subirent les exportateurs, notamment dans le cadre des crédits

documentaires.

Il vérifie, que chaque opération import ou export fasse l'objet d'un contrôle physique (car le conditionnement varie, selon la nature de la marchandise et le mode de transport), et documentaire. Renseigner sa clientèle sur le statut des marchandises à exporter où importer est une de ses priorités face aux exportateurs et importateur car il doit être réactif à toute anomalie et présenter une solution pour répondre à l'urgence de la situation. Car il n'oublie jamais l'objectif de ses clients : impératifs de livraison, de production etc...

Les formalités douanières ne doivent pas être un obstacle pour l'importateur au Canada. Le premier rôle du courtier, c'est de seconder l'importateur durant tous le cheminement de l'importation. Il faut d'abord classifier tout les produits de façon adéquate afin de minimiser les coûts et d'éviter les erreurs possibles au fil des années. Le courtier en douane possède toutes les connaissances nécessaires pour répondre aux questions de l'importateur. Qu'il s'agisse des lois sur l'importation, des produits prohibés, des demandes de quotas, le courtier est en mesure de répondre aux besoins de l'importateur.

Il faut savoir que le courtier est impliqué de façon importante dans le processus d'importation. L'importateur est souvent en contact avec le courtier afin de planifier les arrivées de ses marchandises, car celui-ci doit tout d'abord effectuer le dédouanement des produits et organiser la livraison dès que possible à l'endroit indiqué. Ensuite, il doit procéder à la classification des produits avec l'aide de l'importateur pour éviter les erreurs d'interprétation.

Le courtier peut même représenter l'importateur à Ottawa afin d'obtenir un rulling (confirmation par écrit de Revenu Canada pour la classification d'un nouveau produit) pour éliminer toutes les anomalies concernant la clas-

## LA NOUVELLE DISTRIBUTION

sification. La notoriété du courtier en douane est basée sur la qualité du service rendu à l'importateur.

C'est pourquoi, Eurofret Canada possède un vaste réseau de correspondants établi à travers le monde, principalement en France, car les échanges réguliers import/export entre la France et le Québec, font l'objet de groupages avion deux fois par semaine, et de groupages bateau une fois par semaine. Ayant une grande expérience dans le domaine du transport et du courtage, Eurofret Canada a mis très peu de temps à se tailler une réputation enviable auprès des gestionnaires d'entreprises désireux d'importer ou d'exporter

leurs produits. La Société des Alcools du Québec, la maison Christian Dior, Convectair, Alstom Canada, GE Canada et bien d'autres, figurent parmi nos collaborateurs satisfaits.

Étant un véritable métier de connaissances et de savoir faire, le transitaire et le courtier en douane sont un des atouts de réussite aux exportateurs et importateurs. Le volume des échanges internationaux ne cessera d'augmenter au cours du siècle que nous venons d'aborder, et la demande des divers services offerts par le transitaire étant en croissance, son rôle deviendra encore plus prédominant dans les prochaines années ♦



TRANSITAIRE INTERNATIONAL  
COURTIERS EN DOUANES  
FREIGHT FORWARDER  
CUSTOMS BROKERS

Spécialiste en Transport International  
**FRANCE/CANADA/FRANCE**  
Consolidation Import / Export Hebdomadaire  
Par voie aérienne et maritime  
Service Porte à Porte

*La qualité et la rapidité font toute la différence !*

3, rue Marcel Ayotte, Blainville, Suite 105, Qc, Canada, J7C 5L7  
Tél : (450)430-1313 / Fax : (450)430-3276  
Tél : (888)430-1313 / E-Mail : [eurofret@eurofret.com](mailto:eurofret@eurofret.com)

Service de dédouanement  
Consultation et analyse  
Service Personnalisé

## AEROSPATIALE MATRA

*Avec un chiffre d'affaires de 80,634 milliards de francs (12,393 M €), un effectif global de 54 000 personnes (dont près de 10 000 à l'étranger), AEROSPATIALE MATRA est un nouveau grand mondial de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense. AEROSPATIALE MATRA est le seul groupe européen présent sur tous les segments du marché: avions commerciaux, avions de transport militaires, hélicoptères civils et militaires, missiles tactiques, missiles stratégiques, lanceurs spatiaux, satellites et systèmes spatiaux, services et télécommunications.*



**AEROSPATIALE - BRANCHE AÉRONAUTIQUE.** Plus de cent appareils Airbus sont utilisés par les opérateurs canadiens. Notamment, Air Canada exploite des avions de type A319 et A320 ainsi que le long courrier A340, alors que Canadian Airlines exploite le modèle A320. Les Forces canadiennes utilisent 5 A310.

**EUROCOPTER.** Aerospatiale Matra est le principal actionnaire de Eurocopter. Par ses ventes, Eurocopter est le premier hélicoptériste civil à l'échelle mondiale, avec une gamme de produits plus considérable que celles de ses concurrents. À ce jour, les livraisons d'Eurocopter dépassent les 10 800 hélicoptères vendus à plus de 1 700 clients dans quelques 132 pays, et les heures de vol accumulées par ses hélicoptères dépassent les 45 millions. Depuis plus de 30 ans, Eurocopter est à la fine pointe dans la conception et la production d'hélicoptères, dont la plupart sont équipés de systèmes complexes parfaitement intégrés. Eurocopter est en mesure de fournir des hélicoptères hautement fiables et d'une polyvalence apte à satisfaire le besoin des Forces canadiennes pour un nouvel hélicoptère maritime.

**Aerospatiale Canada Inc.** représentant Aerospatiale Matra au Canada

275 rue Sparks, suite 902, Ottawa, Ontario K1R 7X9 Tél: (613) 230-3902 Fax: (613) 230-1442 E-mail: [mktg@aerospatialecan.com](mailto:mktg@aerospatialecan.com)

# INFOS

## SERVICES AUX ENTREPRISES

Le département d'appui aux entreprises de la Chambre de Commerce Française au Canada  
a pour mandat d'appuyer et aider les entreprises françaises dans leurs démarches commerciales au Canada.

Il complète la liste de ses services déjà disponibles avec les nouvelles prestations suivantes :

### CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ AU CANADA

La Chambre de Commerce Française au Canada propose un service d'assistance à l'implantation d'entreprise dont le principe est d'assurer, en collaboration avec des conseillers légaux et fiscaux, la coordination de l'ensemble des formalités juridiques et administratives nécessaires pour la mise en place d'une société au Canada.

La société canadienne est livrée « clé en main », qu'elle soit domiciliée ou non à la CCFC.

Ce service permet de créer rapidement une société en toute sécurité grâce à l'appui des spécialistes tout en évitant autant que possible les pertes de temps et d'énergie au titre des démarches administratives.

Notre expérience augmente votre performance et vous garantit rapidité et efficacité.

La CCFC vous fournira des informations détaillées sur les avocats et experts-comptables canadiens spécialisés dans la création de sociétés et assurera la liaison entre votre société et les conseillers sélectionnés.

La CCFC vous aidera également à définir et à préparer les informations de base requises par ces conseillers et vous expliquera les procédures générales de création et les frais de base impliqués.

Toutes les démarches juridiques relatives à la constitution de la société seront réalisées par les conseillers de la société. Les avocats que vous aurez sélectionnés apporteront leurs conseils et leur participation à toutes les opérations d'enregistrement requises par la loi canadienne sur les sociétés.

Les vérificateurs externes, choisis par vous contrôlent les comptes annuels de la filiale et seront responsables des déclarations de l'impôt sur les sociétés.

### DOMICILIATION D'ENTREPRISE À LA CCFC

La création de débouchés permanents en Amérique du Nord requiert une présence non moins permanente pour assurer un meilleur service, mais aussi pour sécuriser la clientèle qui, dès qu'elle doit travailler avec un partenaire étranger, craint les nombreux aléas que peut représenter le commerce international.

Pour optimiser vos débouchés au Canada, il faut adopter une stratégie commerciale visant à se rapprocher au maximum de votre client final.

Cette stratégie se base sur une présence commerciale

directe et par la mise en place d'une filiale.

Notre formule d'implantation est à la fois souple et peu onéreuse et vous permet d'assurer un service optimal à votre clientèle, avec un minimum d'investissements car nos services reposent sur un système de prestations à la carte et une facturation au temps réel.

Ils vous garantissent une rentabilité quasi-immédiate, une grande souplesse et une possibilité d'évolution optimale.

Notre formule d'implantation doit vous permettre un démarrage dans de bonnes conditions, étant entendu que nous nous adapterons au développement de vos activités et de vos besoins.

Le jour où vous estimerez rentable de recruter du personnel propre, nous le formerons aux méthodes mises en place.

Cette formule permet un service optimal à votre clientèle avec un minimum d'investissements puisque notre système repose sur une facturation au temps réel.

### SERVICE POINT DE CONTACT

La CCFC agit comme point de contact de la société française au Canada. Cette dernière ne crée donc pas d'établissement stable de droit canadien, mais dispose d'une adresse permanente à Montréal, qui peut apparaître sur son papier à en-tête.

La CCFC reçoit le courrier et les télécopies qui vous sont retransmis selon le volume et l'urgence des messages à traiter à la fréquence que vous aurez choisie.

**Votre contact à la CCFC: Frédéric Lhotellier**  
au (514) 281-1246.



**Chez la Mère Michel**

Depuis toujours, tout à côté ! On vous y traite aux petits oignons...

1209 rue Guy, Montréal Tél (514) 934 0473

# INFOS

## OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES

Pour toute information complémentaire sur ces opportunités, contacter le service aux entreprises de la CCFC au (514) 281-1246.

### 1. SoCANPACK

SoCanPack filiale canadienne de la société française SOFO-MEC est la première entreprise domiciliée à la CCFC.

Ce négociant de bouteilles en verre a déjà un marché en Ontario et au Québec avec les sociétés d'alcool provinciales (LCBO, SAQ).

SoCanPack compte parmi les membres de la CCFC depuis février 2000.

### 2. SADIF DIFFUSION

La société SADIF DIFFUSION est spécialisée dans la construction et la distribution de cloisons amovibles pour bureaux et bâtiments industriels en France.

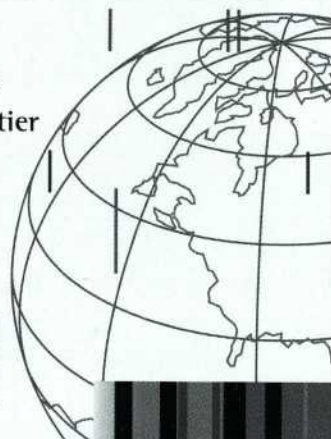
Elle recherche au Canada des distributeurs, installateurs ou clients finaux susceptibles de promouvoir et distribuer ces produits.

### TV5, une langue qui parle au monde entier

Plus de 120 millions de foyers reçoivent TV5.  
De l'Islande à la Thaïlande, du Gabon au Japon,  
de la Terre de Baffin à la Terre de feu.  
Dans 120 pays sur les cinq continents.

Ils recherchent d'autres images, d'autres visages,  
d'autres opinions dans un paysage audiovisuel  
où les couleurs et saveurs tendent à s'uniformiser.  
Ils veulent s'informer, se distraire,  
se cultiver, vivre le monde en français.

Ils ont fait de TV5 la première télévision  
satellitaire internationale de langue  
française au monde.



# TV5

[www.tv5.org](http://www.tv5.org)

  
Sodexo Marriott  
SERVICES

*Restauration et services pour les entreprises  
et les administrations, les établissements d'enseignement,  
de soins de santé et les sites éloignés.*

Sodexo Marriott Québec Ltée  
774, rue Saint-Paul Ouest - Montréal - Québec - H3C 1M5  
tél.: (514) 866 5561 - fax: (514) 866 0198

Sodexo Marriott Services Canada Ltd  
3350 South Service Road - Burlington - Ontario - L7N 3M6  
tél.: (905) 632 8592 - fax: (905) 681 3021

\*"Marriott" est une marque déposée de Marriott International Inc., utilisée sous licence

Visez plus **haut**, plus **grand**, plus **loin**.



**Bâissez avec  
un leader mondial**

Présent dans plus de 50 pays, répartis sur cinq continents, AXA est le premier assureur et le deuxième gestionnaire d'actif au monde. En tant que leader mondial, AXA s'est donné pour mission d'être la référence dans son métier, l'assurance.

AXA compte sur l'expertise d'une équipe de plus de 110 000 personnes qui contribuent largement à faire évoluer ce métier, en innovant, en créant de nouveaux produits, en offrant à leurs assurés, par l'entremise de courtiers, un service de qualité sans cesse amélioré.

Qualité, dynamisme, innovation et professionnalisme : voilà à quoi s'engagent l'ensemble des sociétés de la famille AXA au Canada.



**Allez-y. Allez plus loin avec AXA**

On n'a jamais autant  
**respecté**  
la nature des  
femmes.



**Yves  
Rocher**

YVES ROCHER INC.  
789, boul. Jean-Paul-Vincent  
Longueuil, Québec J4G 2T2

# INFOS

## LA VIE

À LA CHAMBRE DE COMMERCE FRANÇAISE AU CANADA

### COCKTAIL NORTEL NETWORKS

M. Jean Champagne, Vice-Président Marché des Télécommunicateurs, a invité les membres de la CCFC lors du premier cocktail d'entreprise de l'année, pour leur présenter la compagnie Nortel Networks.

Devant un auditoire nombreux, ce cocktail fort apprécié fut un succès. Les personnes présentes ont pu se rendre compte du développement phénoménal de Nortel Networks tout au long de ces derniers mois.



Jean Champagne (Nortel Networks)



MM. Pierre Petitgrew (au centre) et Pascal Briodin (Air France)

### L'HONORABLE PIERRE PETITGREW

Moment important pour la CCFC, le vendredi 11 février. Monsieur Pierre Petitgrew, ministre du Commerce international du Canada, est venu parler, au cours d'un déjeuner

regroupant plus d'une centaine de personnes, des relations commerciales entre la France et le Canada et des développements de la mondialisation de l'économie.

Sur le plan international, le ministre a regretté le semi-échec de Seattle, estimant nécessaire que de nouvelles règles soient définies dans les échanges mondiaux. Il a estimé, par ailleurs, une trop grande absence de cohérence dans les actions des organismes internationaux, principalement vis-à-vis des pays en voie de développement.

Au niveau des relations franco-canadiennes, il s'est, par contre, félicité des échanges actuels qu'il espère voir se multiplier. Mais surtout, il voit dans la communauté de vue existant entre nos deux pays, justement dans la manière de réglementer les relations commerciales au niveau mondial, une chance de préserver la diversité culturelle.

### GAËTAN FRIGON À LA CCFC

Lors de ce déjeuner-conférence le jeudi 2 mars, M. Gaétan Frigon, Président Directeur Général de la Société des Alcools du Québec (SAQ) a entretenu l'auditoire du virage commercial de sa compagnie. La SAQ représente un acteur important dans la province de Québec, et les bons résultats obtenus en 1999 serviront à agrandir et à moderniser un réseau déjà conséquent et performant.



M. Gaétan Frigon, SAQ

### LA CCFC A EU LE PLAISIR D'ACCUEILLIR LES PERSONNALITÉS SUIVANTES

Date	Événement	Thème
Mercredi 29 mars À 12h00 (section de Toronto)	Andrew S. Brandt, Chair and Chief Executive Officer The Liquor Control Board of Ontario (LCBO)	The LCBO today
Jeudi 13 avril De 12 à 14h à l'hôtel Le Reine Elizabeth	François Huwart, Secrétaire d'Etat chargé du Commerce extérieur Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie	Les négociations commerciales entre la France et le Canada

# INFOS

## NOUVEAUX MEMBRES

### HONNEUR

ESSILOR  
Optique  
Laurent Vacherot, Frédéric Corbasson

### CORPORATIFS

BANQUE ROYALE DU CANADA  
Institution financière  
François Manzanara, Louise-Marie Brousseau

DÉMÉNAGEMENTS BRISSON  
Transport  
Gilles Brisson, William Purcell, Jacques Létourneau

DOUVILLE CROISÉTIÈRE ASSOCIÉS  
Conseil et services divers aux entreprises  
Fernand Croisetière, Hélène Douville, Pierre Paquin

EULER – AMERICAN CREDIT INDEMNITY  
Assurance crédit  
Bob Labelle, Martine Douce

ILLSLEY BOURBONNAIS  
Conseil et services divers aux entreprises  
Jean-Pierre Bourbonnais, Michelle Ayotte, Armelle Sciberras

INDUSTRIE CANADA  
Services gouvernementaux  
Michel Charland, Réjean Frenette, Jacques Fleury

MARTIN INTERNATIONAL  
Marketing, communications, relations publiques  
Marc Baudard, Robert Yelle, Claude Thibault

NEW EYES OBJECTS SYSTEMS  
Activités informatiques  
Jean-Pierre Polonovski, Philippe Goupil, Violaine Dorval

PFIZER CANADA  
Santé et industrie pharmaceutique  
Jean-Michel Halfon, Theresa Firestone, Don Sancton

PLANET MÉDICA  
Internet  
Marc Rivière, Marine Hascoët

PUBLICITÉ MARTIN  
Conseil et services divers aux entreprises  
Jean-Pierre Bourbonnais, Michelle Ayotte, Armelle Sciberras

SAUR CANADA  
Assainissement, voirie, gestion des déchets  
Alain Koessler

SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC (SAQ)  
Vins et spiritueux  
Pierre Parent, Gaétan Frigon, Claude Roy

SOFOMEC  
Transformation des plastiques  
Didier Rémy

SINGLE WORLD  
Internet  
Olivier Régipa, Jacques Legrand, Eric Perruslet

### INDIVIDUELS

AXEL ANGLIVIEL DE LA BEAUMELLE  
Angliviel de la Beaumelle, Axel

LAURENT ANGLIVIEL DE LA BEAUMELLE  
Pictet  
Institution financière

ANTOINE BIGENWALD  
Fratlicelli & Associés  
Avocat

FRANÇOIS BOSCHER  
Boscher, François  
Avocat

RÉMI COUINEAU  
United Water Services Canada  
Assainissement, voirie, traitement des déchets

GÉRARD COURET  
Vents du Sud  
Restaurant

PATRICIA DOMINGOS  
Al Productions  
Conseil et services divers aux entreprises

ALAIN GUILLOU  
ABK – Gaspésie  
Agro-alimentaire

BERTRAND HUIBAN  
Tassé et Associés  
Conseil en placements

TIMOTHY LEYSE  
National Bank Financial  
Institution financière

JEAN-PIERRE MANCEAU  
Jean-Pierre Manceau Consultant Inc.  
Conseil et services divers aux entreprises

STEVE MARCHESSEAU  
ANVAR  
Conseil et services divers aux entreprises

OLIVIER MARTINEZ  
Nesbitt Burns  
Conseil en placements

LUDIVINE MICHEL  
Century 21 / Max Immo  
Immobilier

JEAN-CLAUDE PAGÉ  
Groupe Optimum  
Gestion de placements

ALAIN ROCH  
Julius Baer Investment Advisory  
Conseil en placements

JEAN-PAUL STREIFER  
RBC Dominion Valeurs Mobilières  
Institution financière

MILA YOUNES  
Bibliof International  
Organisation non gouvernementale

# INFOS

## NOUVEAUX MEMBRES

### SECTION DE TORONTO

**MONDETTA TELECOMMUNICATIONS**

Télécommunications  
Clarence Bell, John Sprague, Gilbert LeDuc

**MSAS GLOBAL LOGISTICS**

Services de déménagement  
Don Duff, John O'Connor, John Kelly

**GRAFF ARCHITECT**

Architectes, Maurice Graff, Maria Digilandomenico

**OGIER NORTH AMERICA MARKETING SERVICES**

Producteur et négociant en vins français  
Lionel Harmel, Sophie Harmel

**ALBERTINI ALAIN**

Albertini, Alain  
Informaticien

**MARC BEAULIEU**

Vertex Consultants  
Consultant

**HEIDI H. CHÉRON**

Office Ontarien de financement  
Gestion de la dette publique

**MARC A. CORMIER**

Miquelon Conseil  
Conseil et services divers aux entreprises

**PATRICK LACOURTE**

SAFR  
Réassurances

**BRIAN MCINTOSH**

CMAC  
Développement marchés étrangers

**ROLAND K. ORLIE**

RKO Consulting Group  
Consultant

**SUZANNE TEVLIN**

Tevlin, Suzanne  
Artiste peintre

### BAL DE LA CCFC

Le prestigieux bal de la CCFC aura lieu le vendredi 26 mai à l'hôtel Windsor et sera placé sous le patronage de son excellence, Ambassadeur français au Canada, M. Denis Bauchard. Inscriptions : Sabine Leloup.

### GRAND-PRIX DE KARTING (1<sup>È</sup> ÉDITION)

Une grande nouveauté cette année avec l'organisation du Grand-Prix de Karting de la CCFC. En marge du Grand-Prix de Formule 1 du Canada, vous pourrez donc en découdre, par équipe, le dimanche 4 juin à partir de 13h00.

Visitez notre site Internet : [www.robic.ca](http://www.robic.ca)

GROUPE



**LEGER ROBIC RICHARD** AVOCATS

**ROBIC**

DEPUIS 1892  
BREVETS - MARQUES - DROITS D'AUTEUR

*Vos idées  
à la portée du monde,*

*des affaires  
à la grandeur  
de la planète.<sup>mc</sup>*

55 St-Jacques, Montréal (Québec), Canada, H2Y 3X2

Tél : (514) 987.6242 Fax : (514) 845.7874

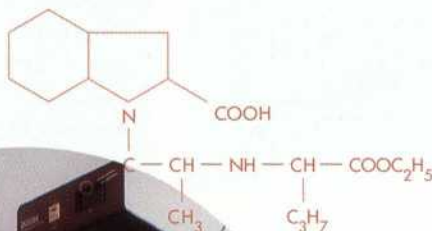
Courriel : marion@robic.com



505, Avenue du Président Kennedy  
Montréal (Québec) H3A 3H2

Tél. : (514) 350-9070 Fax : (514) 350-5525

# *Servier Canada et son implication dans le domaine de la recherche médicale*



**S**ervier Canada, filiale canadienne du Groupe de Recherche Servier, s'est impliquée dès ses débuts dans la recherche de nouvelles molécules dans plusieurs grands axes dont celui des maladies cardiovasculaires et métaboliques.

Aujourd'hui, grâce aux fruits de sa recherche et à sa force innovatrice, Servier Canada offre également au corps médical canadien et aux patients une gamme de médicaments hautement efficaces. Ces produits sont notamment destinés au traitement de l'hypertension artérielle, du diabète, ainsi qu'au traitement de la fatigue et de l'asthénie.

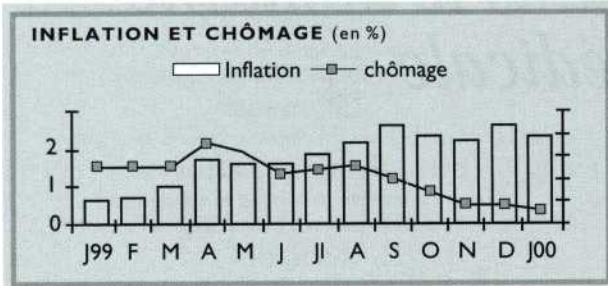
Les succès du Groupe de recherche Servier reposent sur son étroite collaboration avec de nombreuses équipes de chercheurs tant au niveau universitaire qu'hospitalier à travers le monde.

L'équipe Servier est fière de sa contribution à l'avancement de la recherche et au combat de la maladie.



# ÉCONOMIE en bref

Source :  
Lettre du Canada, mars 2000



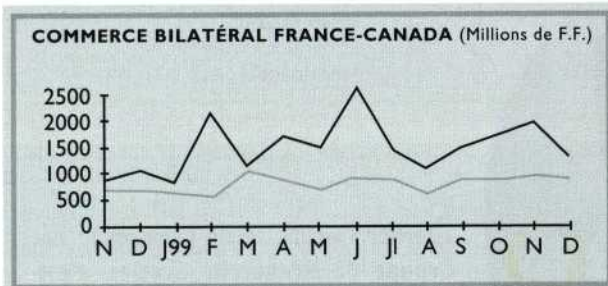
**DERNIER MOIS CONNU**

**Janvier 2000**

Chômage:	6,8 %
(décembre 99: 6,9 %)	(janvier 1999: 7,8 %)

**Janvier 2000**

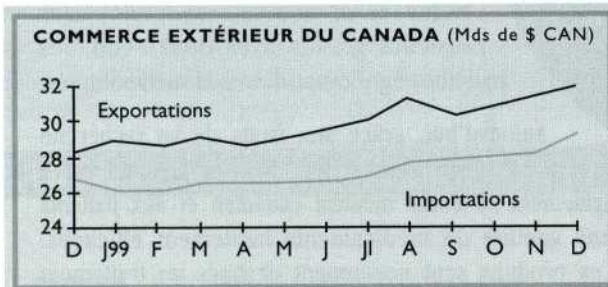
Inflation:	2,3 %
(décembre 99: 2,6 %)	(janvier 1999: 0,6 %)



**DERNIER MOIS CONNU**

**Décembre 1999**

■ Exportations France:	1253 M F
■ Importations France:	883 M F
Solde France:	+ 370 M F

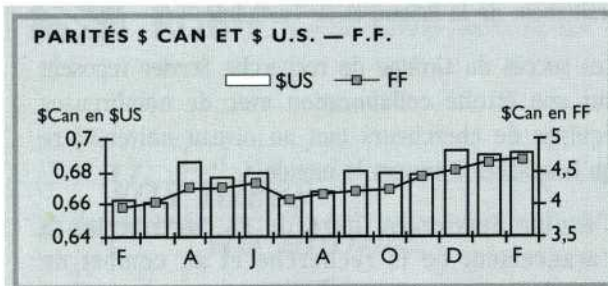


**DERNIER MOIS CONNU**

**Décembre 1999**

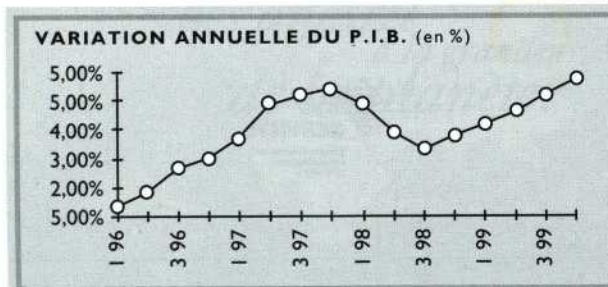
Exportations:	31,9 Mds \$ CAN
Importations:	29,2 Mds \$ CAN
Solde:	+ 2,7 Mds \$ CAN

(Source: Statistique Canada)



**TAUX DE CHANGE AU 29/02/2000**

1 \$ CAN = 0,6902 \$ U.S.	1 \$ U.S. = 1,4488 \$ CAN
1 FF = 0,2130 \$ CAN	1 \$ CAN = 4,6948 FF.



**P.I.B. AUX COÛTS DU MARCHÉ, DOLLARS 92**

4 <sup>e</sup> trimestre 99:	888,5 Mds \$ CAN
Glissement annuel:	+ 4,7 %

**P.I.B. AUX PRIX DU MARCHÉ, DOLLARS COURANTS**

4 <sup>e</sup> trimestre 99:	976,7 Mds \$ CAN
Glissement annuel:	+ 8 %

Il faut beaucoup d'imagination. Pour réussir en affaires aujourd'hui, il faut vraiment avoir l'esprit imaginatif. Sitôt dit, sitôt fait grâce à une connexion directe à notre réseau-e mondial. Un branchement direct à notre infrastructure. Un accès haute vitesse à votre réseau d'affaires, au gré de vos besoins. Qu'il s'agisse d'une ligne privée, d'un réseau ATM, IP ou relais de trames. À votre portée. En toute transparence. Vous disposez de notre service à la clientèle permanent et à point de contact unique. La technologie aura non seulement un nom, mais aussi un visage. Alors pourrez-vous carburger à l'imagination. N'attendez plus. Composez le 1 888 888-9579 ou visitez notre site [www.sprintcanada.ca](http://www.sprintcanada.ca)

3



*le pouvoir*  
de faire plus vite

MD, MC : Sprint Canada et le Sprint Canada logo sont des marques de commerce de Sprint Communications Company L.P. utilisées sous licence par Sprint Canada Inc. © Sprint Canada Inc., 2000. Tous droits réservés.

 **Sprint**  
Canada

L'imagination. Force motrice des affaires.



Compréhension Audace Vision Facilitation Confiance Stratégie Innovation Liberté d'acti

# Collaboration

Dans la dynamique économie numérique d'aujourd'hui, une chaîne d'approvisionnement performante ouvre la porte à de nouvelles opportunités d'affaires et peut vous faire économiser temps et argent. Laissez les solutions de chaîne d'approvisionnement d'Arthur Andersen vous libérer des vieux standards économiques et vous montrer comment surpasser vos concurrents.

Nous savons ce qu'il vous faut pour optimiser la performance de votre chaîne d'approvisionnement : relations et collaboration, processus quantifiables et rationalisés ainsi que les technologies les plus efficaces. Nous pouvons vous aider à gérer le risque tout en vous permettant d'obtenir les résultats qui comptent : qualité supérieure, rapidité d'exécution, coûts réduits et satisfaction accrue de la clientèle.

Pour information, communiquez avec Jean-François Rey au (514) 875-3675.



**ARTHUR ANDERSEN**

[www.arthurandersen.com](http://www.arthurandersen.com)

Capital humain • Certification • Commerce électronique • Conseil en finances • Conseil fiscal **Conseil en gestion et technologie**  
Conseil en gestion des risques • Impartition • Services juridiques\*

\*Les services juridiques ne sont pas offerts au Canada en raison de la réglementation canadienne. © 2000 Arthur Andersen. Tous droits réservés.