

RAPPORT D'UNE ÉTUDE  
SUR LES MEILLEURES  
PRATIQUES D'AFFAIRES  
EN COMMERCIALISATION  
DE LOGICIELS SUR  
LE MARCHÉ AMÉRICAIN

Réalisé par :



**COGEM**  
**Recherche inc.**

Présenté au :

Ministère des Finances, de l'Économie et de la  
Recherche, mission Industrie et Commerce  
Direction des industries des technologies de  
l'information et des communications

PROJET #5992

SEPTEMBRE 2002

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction</b>	
1.1. Contexte.....	2
1.2. Objectifs de l'étude .....	3
1.3. Méthodologie .....	4
<b>2. Portrait du marché américain des éditeurs de logiciel</b>	
2.1. Structure du marché .....	6
2.2. Stratégies de commercialisation .....	10
2.3. Tendances prévisibles .....	22
<b>3. Meilleures pratiques pour se préparer à développer le marché américain</b>	
3.1. Définition des travaux préalables .....	24
3.2. Définition des conditions de succès .....	28
3.3. Identification des incontournables à consulter .....	30
3.4. Identification des stratégies à envisager selon les marchés cibles .....	32
<b>4. Meilleures pratiques pour développer le marché américain</b>	
4.1. Le choix d'un réseau de distribution .....	37
4.2. La conclusion d'alliances .....	38
4.3. Le choix d'un intermédiaire .....	40
4.4. La décision de faire de la représentation directe .....	43
4.5. La commercialisation sur Internet .....	46
4.6. La commercialisation en mode impartition (ASP) .....	49

## ANNEXES

- 1- Liste des personnes et des organismes consultés, ainsi que des données secondaires consultées

## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte

Le ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, mission Industrie et Commerce du Québec (MFER-MIC) a élaboré la Stratégie « *Bâtir aujourd'hui l'entreprise de demain* » afin d'améliorer la compétitivité des entreprises québécoises. La Stratégie mise, entre autres, sur l'adoption de meilleures pratiques d'affaires afin d'aider les entreprises à mieux commercialiser leurs produits et services à leurs clientèles cibles.

Le marché américain représente un potentiel de développement intéressant pour les entreprises québécoises œuvrant dans l'édition de logiciels. Afin de supporter ces entreprises dans la commercialisation de leurs produits et services sur ce marché, le MFER-MIC a confié le mandat de recenser, de comprendre et de décrire les meilleures pratiques d'affaires en commercialisation de logiciels à utiliser afin de développer ce marché dans les meilleures conditions de succès.

Ce rapport présente ces pratiques ainsi que les grandes conclusions qui se dégagent de cette étude. Le lecteur y trouvera en outre :

- une analyse sommaire permettant de cerner le profil et la structure du marché;
- la description des principaux réseaux de distribution disponibles pour commercialiser des logiciels;
- l'énumération des meilleures pratiques d'affaires à réaliser pour se préparer à développer le marché américain;
- les meilleures pratiques d'affaires à utiliser pour développer le marché américain et y commercialiser efficacement des logiciels.

## **1.2. Objectifs de l'étude**

L'objectif principal de l'étude consistait à améliorer les connaissances des entreprises québécoises éditrices de logiciels à l'égard des meilleures pratiques d'affaires en commercialisation de logiciels à utiliser sur le marché américain.

Il est ressorti dès le début de l'étude que les problématiques de la commercialisation de logiciels varient d'une entreprise à l'autre selon la nature des logiciels développés, la taille et le profil des marchés visés ainsi que selon la disponibilité des ressources humaines et financières des entreprises éditrices de logiciels. Ainsi, l'approche utilisée dans cette étude a consisté à identifier dans un premier temps l'information de base commune à l'ensemble des entreprises éditrices de logiciels indépendamment des marchés cibles visés et de la nature des logiciels développés. Par la suite, si des particularités propres à certaines entreprises ou industries ressortaient, elles étaient commentées spécifiquement.

### **1.3. Méthodologie**

La méthodologie utilisée pour réaliser cette étude comporte essentiellement deux volets :

- l'analyse de données et d'informations secondaires disponibles dans le marché des différents organismes gouvernementaux, associations nationales et régionales, entreprises de distribution et firmes de consultation américaines;
- la réalisation d'une série d'entrevues semi-structurées avec différents experts et porte-parole d'associations, d'entreprises impliquées dans la commercialisation de logiciels (grossistes, revendeurs et firmes d'impartition) et d'entreprises éditrices de logiciels œuvrant sur les marchés américains et québécois.

La liste des personnes et des organismes interviewés ainsi que celle des données secondaires consultées sont présentées à l'annexe 1.

<b>TABLEAU 1</b>							
<b>Répartition du nombre d'entreprises éditrices de logiciels par marché géographique et par nombre d'employés en 2000</b>							
État	Nombre d'entreprises	Nombre d'employés					
		1-4	5-9	10-19	20-49	50-100	> 100
Californie	2 030	849	280	275	277	158	191
Texas	774	349	135	113	94	48	35
Massachusetts	626	242	96	81	95	51	61
New York	605	325	94	65	67	32	22
Illinois	487	235	70	75	57	26	24
Floride	482	247	89	58	50	20	18
New Jersey	418	215	52	59	40	21	31
Washington	378	171	47	46	65	23	26
Georgie	361	159	50	51	54	24	23
Colorado	356	180	37	40	53	26	20
Pennsylvanie	344	148	63	50	47	19	17
Virginie	330	146	51	48	45	20	20
Ohio	279	130	44	46	28	15	16
Maryland	234	119	29	34	29	9	14
Michigan	234	125	35	28	29	9	8
Minnesota	228	109	28	45	28	10	8
North Carolina	226	115	34	21	23	20	13
Oregon	216	102	36	25	27	10	16
Arizona	206	104	33	30	23	7	9
Connecticut	169	73	37	22	18	13	6
New Hampshire	137	65	17	10	18	15	12
Utah	133	60	23	11	12	15	12
Missouri	131	66	24	17	15	5	4
Wisconsin	120	65	17	12	17	2	7
Indiana	104	63	11	8	14	5	3
Tennessee	90	40	23	12	10	2	3
Kansas	82	45	10	14	9	2	2
Iowa	74	28	14	11	10	8	3
Oklahoma	69	38	7	8	10	4	2
Alabama	67	32	7	8	6	7	7
Caroline du Sud	57	32	12	4	5	1	3
Nevada	56	39	5	3	5	3	1
New Mexico	52	29	10	7	3	2	1
Nebraska	49	24	6	7	8	3	1
Kentucky	47	27	8	7	4	0	1
Louisiane	41	24	3	6	5	3	0
Rhode Island	41	24	6	2	7	1	1
Delaware	26	16	2	5	1	2	0
Columbia	26	13	3	3	2	3	2
Maine	25	11	6	3	2	1	2
Mississippi	25	10	7	6	1	1	0
Vermont	25	12	3	4	3	3	0
Arkansas	24	11	5	4	4	0	0
Idaho	24	10	2	4	6	2	0
Montana	22	14	5	0	2	0	1
Dakota du Sud	16	3	6	2	2	3	0
Virginia Ouest	16	13	2	0	1	0	0
Hawaii	14	11	1	2	0	0	0
Dakota du Nord	12	5	1	1	2	1	2
Wyoming	7	4	1	1	1	0	0
Alaska	4	2	2	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10 599</b>	<b>4 979</b>	<b>1 589</b>	<b>1 394</b>	<b>1 334</b>	<b>655</b>	<b>648</b>
<b>Répartition en %</b>	<b>100 %</b>	<b>47 %</b>	<b>15 %</b>	<b>13 %</b>	<b>13 %</b>	<b>6 %</b>	<b>6 %</b>

Source : US Census Bureau 2000 (NAICS 5112)

## 2. PORTRAIT DU MARCHÉ AMÉRICAIN DES ÉDITEURS DE LOGICIEL

### 2.1 Structure du marché

#### Les États-Unis en un coup d'oeil

Les revenus des entreprises américaines éditrices de logiciels étaient de l'ordre de 88 milliards de \$ US en 2000 en hausse de 22,1 %, (soit 16 milliards \$) par rapport à 1998. Plus de 10 600 entreprises œuvraient dans l'industrie et employaient plus de 332 000 personnes. La part de marché mondiale des entreprises américaines est de l'ordre de 50 % du volume de ventes.

Compte tenu de l'effet combiné de l'effondrement de multiples entreprises «.com» et du ralentissement économique de 2001 et 2002 qui s'est traduit par un ralentissement des ventes d'ordinateurs et par la réduction des dépenses informatiques des entreprises, les experts consultés estiment que les revenus actuels de l'industrie devraient être sensiblement semblables à ceux de 2000.

L'industrie américaine des logiciels est caractérisée par la présence d'entreprises géantes qui dominent leur segment de marché. Ainsi, des entreprises telles que IBM, Microsoft, Sun, Oracle, Hewlett-Packard, Compaq, Unisys dominent le marché des logiciels d'exploitation alors que d'autres entreprises telles que SAP, Siebel, PeopleSoft Inc., Adobe Systems Inc., dominent certains marchés applicatifs spécialisés en gestion : CRM, design graphique, comptabilité...

Le tableau 1 ci-contre intitulé *Répartition du nombre d'entreprises éditrices de logiciels par marché géographique et par nombre d'employés en 2000* révèle que seulement 6 % des entreprises emploient plus de 100 personnes alors que 62 % des entreprises sont des PME employant moins de 10 personnes. Près de 30 % des entreprises qui emploient plus de 100 personnes, sont situées dans l'état de la Californie. Cet état héberge d'ailleurs le plus grand nombre d'entreprises éditrices de logiciels avec un total de 2 030 entreprises, soit 19 % du nombre total d'entreprises. Il est suivi de l'état du Texas avec 774 entreprises, soit 7 % du nombre total d'entreprises et du Massachusetts avec 626 entreprises, soit 6 % du nombre total d'entreprises. Les états du nord-est américain (New York, Massachusetts, New Jersey, Washington, Maryland, Connecticut, New Hampshire, Rhode Island, Maine, Vermont) hébergent globalement près de 24 % du nombre total d'entreprises.

En comparaison, les données canadiennes révèlent que les 2 000 entreprises éditrices de logiciels canadiennes, employaient 37 000 personnes et généraient des revenus de 7 milliards \$ CA en 2000. Le contexte économique prévalant en 2001 et 2002 étant sensiblement le même que celui du marché américain, il est prévisible que les revenus des entreprises canadiennes soient aussi au même niveau qu'en 2000.

<b>TABLEAU 2 - RÉPARTITION DES REVENUS DES ENTREPRISES ÉDITRICES DE LOGICIELS AUX ÉTATS-UNIS (millions de \$ US)</b>			
<b>SOURCES DE REVENU</b>	<b>2000</b>	<b>1998</b>	<b>% de croissance</b>
<b>Logiciels d'entreprises conçus pour des ordinateurs gérés en réseau</b>	<b>24 755</b>	<b>20 580</b>	<b>20,3</b>
- <i>Marchés horizontaux</i>	16 084	13 194	21,9
- <i>Marchés verticaux</i>	5 808	5 426	7,0
- <i>Outils de développement et utilitaires</i>	2 862	1 960	46,0
<b>Services</b>	<b>17 443</b>	<b>13 625</b>	<b>28,0</b>
- <i>Implantation et développement personnalisé</i>	5 727	4 597	24,6
- <i>Entretien et améliorations</i>	9 431	7 224	30,6
- <i>Formation</i>	1 580	1 201	31,6
- <i>Autres services</i>	705	603	16,9
<b>Logiciels PC</b>	<b>13 819</b>	<b>11 818</b>	<b>16,9</b>
- <i>Marché des consommateurs</i>	7 637	7 247	5,4
- <i>Marchés verticaux</i>	2 643	2 324	13,7
- <i>Outils de développement et utilitaires</i>	3 539	2 247	57,5
<b>Logiciels d'opération et de gestion de systèmes intermédiaires, d'environnement clients/serveurs et de bureautique</b>	<b>13 809</b>	<b>10 130</b>	<b>36,3</b>
<b>Logiciels pour ordinateurs centraux</b>	<b>8 700</b>	<b>8 065</b>	<b>7,9</b>
<b>Autres revenus</b>	<b>6 800</b>	<b>7 117</b>	<b>-4,5</b>
<b>Commerce électronique</b>	<b>2 716</b>	<b>763</b>	<b>256,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>88 042</b>	<b>72 098</b>	<b>22,1</b>

Sources : US Census Bureau 2000 (NAICS 5112)

## **Répartition des revenus**

Le tableau 2 ci-contre intitulé *Répartition des revenus des entreprises éditrices de logiciels aux États-Unis* décrit la répartition des revenus par marché et par type de logiciels ainsi que l'évolution des revenus de 1998 à 2000.

En 2000, les entreprises développant des logiciels conçus pour des entreprises gérées en réseaux constituent 28 % des revenus soit 24 755 millions de \$. Les revenus tirés des services (implantation, entretien, formation...) représentent la deuxième source en importance et correspondent à 20 % des revenus soit 17 443 millions de \$. Les revenus reliés aux logiciels PC et aux logiciels conçus pour gérer des environnements de systèmes intermédiaires, de bureautique et d'environnement clients/serveurs correspondent chacun à 16 % des revenus soit 13 819 millions de \$ et de 13 809 millions de \$ respectivement. Enfin les entreprises dont les revenus sont reliés au développement de logiciels de commerce électronique, bien que représentant seulement 3 % du marché (2 716 millions de \$), sont celles qui ont connu la plus forte croissance depuis 1998 soit 256 %.

Les revenus du marché des consommateurs totalisent 9 % de l'ensemble des revenus, soit 7 637 millions de \$, en hausse de 5,4 % depuis 1998.

## Les logiciels en croissance

Tant de l'avis de plusieurs personnes consultées que selon les analyses des firmes spécialisées en technologie de l'information, les logiciels appelés à connaître une croissance importante de revenus au cours des prochaines années ciblent le marché des entreprises. Les principaux types de logiciels visés sont :

- *les logiciels « Effective Resource Planning » (ERP)*  
Ces logiciels ont pour buts d'automatiser les opérations administratives (back office) et de faciliter la gestion des activités quotidiennes et des ressources humaines dans des environnements manufacturiers et de production. Selon la firme AMR Research Inc., ce marché devrait connaître une croissance annuelle de 35 %, ses revenus passant de 17 à 67 milliards de \$ d'ici 2004. Les entreprises importantes dans ce marché sont SAP, Oracle, J.D. Edwards et Bean & CO.
- *les logiciels « Supply Chain Management » (SCM)*  
Ces logiciels ont pour objectifs d'aider les entreprises à gérer leurs cycles de production plus efficacement tout en facilitant la gestion des relations avec les fournisseurs et les clients. Ces logiciels permettent aussi de réduire les temps de cycle et la valeur des inventaires. Selon la firme International Data Corporation (IDC), ce marché devrait connaître une croissance annuelle de 46 %, ses revenus passant de 4,4 à 20 milliards de \$ d'ici 2004. Les entreprises importantes dans ce marché sont I2 Technologies et Manguistics Group Inc. Elles auront à subir l'offensive des géants SAP et Oracle qui sont à développer des applications répondant à ces besoins d'affaires.
- *les logiciels « Customer Relationship Management » (CRM)*  
Ces logiciels ont pour objectifs d'intégrer les informations des clients aux processus de gestion des forces de vente, des équipes techniques, des centres d'appels et du service à la clientèle. Selon la firme AMR Research Inc., ce marché devrait connaître une croissance de revenus de 12 à 17 milliards de \$ d'ici 2004. Les entreprises importantes dans ce marché sont Siebel Systems, PeopleSoft Inc. et Oracle Inc.
- *les logiciels reliés au commerce électronique et à la sécurité de l'utilisation d'Internet*  
L'utilisation sécuritaire d'Internet est une préoccupation majeure des consommateurs et des entreprises. Même si les prévisions d'achats sur Internet ne se sont pas matérialisées, ce médium demeure incontournable à moyen et à long terme. Les revenus issus du développement de modules relationnels et transactionnels sécuritaires, des logiciels anti-virus (dominés par Network Associates et Symantec), de monitoring des transactions et des accès « firewall » (dominés par Check Point Software, Cisco Systems, Axtent Technologies Inc. et Network Associates) sont appelés à tripler au cours des prochaines années.

De plus, la tendance amorcée depuis les dernières années consistant à développer des logiciels en utilisant le langage de programmation Sun-Java de façon à être utilisés sur différentes plates-formes, indépendamment des logiciels d'exploitation utilisés, se maintiendra.

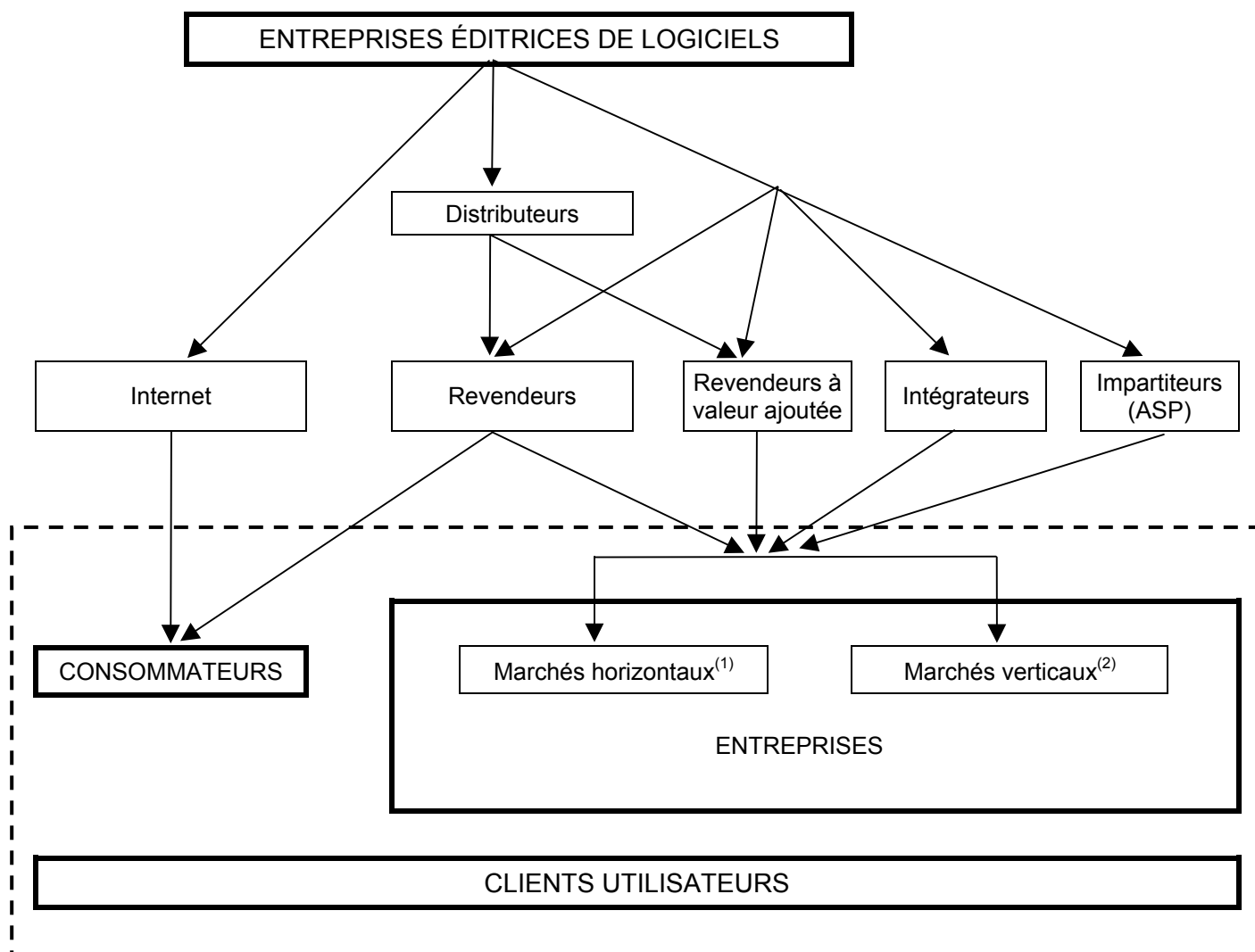
## 2.2 Stratégies de commercialisation

### Les principaux réseaux de distribution

Le Tableau 3, intitulé - *Principaux réseaux de distribution*, présente l'ensemble des réseaux de distribution généralement utilisés par les entreprises éditrices de logiciels pour commercialiser leurs produits et services dans leurs marchés cibles.

De l'avis de toutes les personnes consultées, il n'y a pas de règle absolue dans l'utilisation de ces réseaux de distribution. Le choix d'un réseau dépend de plusieurs facteurs tels que la nature et le prix des logiciels développés, la complexité du processus d'achat et d'utilisation des logiciels et le profil des marchés cibles visés. Les considérations dont il faut tenir compte dans le choix des réseaux de distribution sont abordées dans les sections suivantes.

**TABLEAU 3 – PRINCIPAUX RÉSEAUX DE DISTRIBUTION**



1. Marché des logiciels utilisables dans toute entreprise pour répondre à des besoins communs : logiciels financiers ou de gestion des ressources humaines...

2. Marchés des logiciels s'adressant à des industries spécialisées : assurance, restauration...

## **Description des réseaux de distribution**

### **INTERNET**

L'approche consiste à vendre directement les logiciels par le biais d'un site Web. Peu d'entreprises ont réussi à rentabiliser leurs investissements sur Internet par le biais des transactions générées sur leur site. Toutefois, un site Web est un outil incontournable afin d'informer les marchés cibles des particularités des produits et services et des sources pour se les procurer.

#### Les principaux avantages d'un site Web

- Une présence sur le Web s'avère une source passive de recrutement de nouveaux clients. L'inscription adéquate du site dans les moteurs de recherche et dans des sites portails facilite le recrutement de clients prospects. L'inscription dans des répertoires électroniques tels que « Softwarebusinessonline.com » ou « Capterra.com » permet de générer de l'achalandage sur un site avec un minimum d'efforts requis.
- Un site Web véhicule l'image corporative de l'entreprise. Il est stratégique de le dynamiser et de le rendre interactif. Ainsi, l'ajout d'un Extranet afin de personnaliser les contacts d'affaires avec les clients existants, la création de groupes de nouvelles favorisant les discussions sur les sujets gravitant autour de l'utilisation des logiciels offerts, la publication d'un bulletin d'information périodique distribué auprès d'utilisateurs préalablement enregistrés, sont des exemples concrets de pratiques d'affaires permettant de raffermir les contacts clients tout en démontrant concrètement l'expertise et la crédibilité de l'entreprise dans son secteur d'activités.
- Le site Web permet de créer des approches relationnelles avec les partenaires et les principaux clients corporatifs. Par exemple, lorsqu'une entreprise utilise des réseaux de distribution tels que les revendeurs, les impartiteurs et les intégrateurs, l'utilisation d'Extranet permet de personnaliser le service en leur permettant d'accéder à une information qui leur est propre selon leurs besoins particuliers ou selon les ententes de service définies : accès à des démos, statut des ententes contractuelles, statut des commandes, présentations corporatives, modules de calcul de ROI...

#### Les principaux inconvénients

- L'établissement de la notoriété d'un site requiert des efforts de commercialisation et de référencement soutenus afin de conserver une position enviable sur les listes produites par les engins de recherche.

- Les consommateurs sont méfiants à transiger sur le Web. Cette méfiance est amoindrie si le prix des logiciels est relativement peu élevé et qu'il est possible de les livrer rapidement ou de les télécharger. Autrement, une ligne 800 permet de traiter les commandes téléphoniques des clients intéressés à acheter ces solutions.
- Les risques de piratage sont élevés. Selon les résultats d'une étude menée conjointement par KPMG et le SIIA (Software Industry and Information Association), il est estimé que 30 % des logiciels disponibles pour téléchargement sont piratés.
- La concurrence garde à l'œil ses concurrents. De la même façon qu'Internet est une source précieuse de référence pour connaître les produits et les stratégies des compétiteurs, ces derniers ont aussi accès à l'information stratégique sur ses entreprises concurrentes.

#### Les aspects financiers

- Le coût d'un site Web varie énormément d'une entreprise à l'autre selon le niveau d'interactivité, la fréquence des mises à jour, le nombre d'employés dédiés à son entretien, et autres. Les coûts annuels peuvent varier de 10 000 \$ à plus de 100 000 \$.

#### LES DISTRIBUTEURS

Les distributeurs (wholesalers) agissent comme intermédiaires entre les entreprises éditrices de logiciels, les manufacturiers d'équipements et les revendeurs qu'ils auront préalablement qualifiés et autorisés.

Les distributeurs ciblent principalement les revendeurs et les revendeurs à valeur ajoutée (VAR) qui s'adressent eux-mêmes généralement au marché des consommateurs et aux marchés corporatifs horizontaux. Ils proposent une gamme large et profonde de logiciels et d'équipements et offrent des services complémentaires tels que le financement, l'accès à des Extranet personnalisés aux besoins des revendeurs selon les modalités de leurs ententes. Ils sont un point de diffusion des promotions et des nouveautés des manufacturiers d'équipements et des entreprises de logiciels dont ils assurent la distribution des produits. Ils ne vendent généralement pas directement aux consommateurs.

Ils vendent des équipements et des logiciels éprouvés et recherchés par un grand nombre de clients. L'objectif visé par les distributeurs est le volume.

Il est généralement difficile pour une petite entreprise éditrice de logiciels de distribuer ses produits par le biais d'un grand distributeur à moins que ses produits n'aient été certifiés par un grand manufacturier tel que IBM ou Microsoft ou qu'ils répondent à une problématique de marché unique, non couverte par les entreprises éditrices de logiciels reconnues.

Voici quelques distributeurs parmi les plus importants qui sont actifs à l'échelle nationale sur le marché américain : « Ingram Micro », « Tech Data », « Merisel », « Navarre », « United Stationers », « MidWest Micro Corp ».

#### Les principaux avantages des distributeurs

- L'accès à un réseau de classe mondiale. Les distributeurs ont généralement des centres de distribution ou des ententes de distribution à l'échelle internationale. Il est donc possible d'obtenir des ventes imprévues en provenance de marchés non considérés dans le plan de développement de l'entreprise.
- L'accès à un réseau national de revendeurs qui permet de développer les marchés rapidement et souvent sur l'ensemble du territoire.
- L'élimination des problèmes de logistiques liés à la gestion des inventaires et au traitement des commandes provenant des revendeurs. Les distributeurs assument ces responsabilités dans le cadre des services qu'ils offrent.
- L'accès aux infrastructures de support technique qu'ils ont développé afin de servir leurs revendeurs. L'accès à cette expertise minimise l'utilisation des ressources de support technique de l'entreprise éditrice de logiciels.

#### Les principaux inconvénients

- Les produits de l'entreprise éditrice de logiciels sont intégrés à une large gamme de produits qui peuvent être concurrents. Il s'avère difficile d'en démontrer la valeur ajoutée auprès des revendeurs à moins d'y consacrer les efforts de communication à cet effet.

#### Les aspects financiers

- Selon le prix des logiciels concernés, les efforts de marketing consacrés et les prévisions de ventes établies, les distributeurs ajoutent une marge variant entre 15 et 35 % sur le prix net négocié.

### LES REVENDEURS

Les revendeurs (resellers) agissent comme intermédiaires entre les distributeurs et les clients utilisateurs. Ils offrent une gamme complète de logiciels et d'équipements par le biais de leur réseau de vente au détail et de leur site Web s'ils ciblent le marché des consommateurs, et de leur force de vente s'ils ciblent le marché des entreprises.

Les revendeurs ciblent principalement le marché des consommateurs et les marchés corporatifs horizontaux. Les logiciels et les équipements vendus sont généralement simples d'utilisation et ne requièrent pas un haut niveau de service après vente. L'entreprise éditrice de logiciels doit généralement traiter directement avec les clients utilisateurs qui ont besoin d'assistance technique.

Règle générale, ils s'approvisionnent auprès des distributeurs pour les produits à fort volume conçus par les manufacturiers d'envergure nationale. Ils peuvent aussi s'approvisionner directement auprès des manufacturiers d'équipements et des éditeurs de logiciels pour les logiciels spécialisés non commercialisés par les grandes entreprises nationales.

Quelques revendeurs tels que « SoftMart », « CDW » et « PC Connection » sont actifs à l'échelle nationale. Toutefois, la majorité des revendeurs commercialisent leurs produits à l'intérieur d'un territoire défini ou visent des marchés cibles définis tels que les PME pour leurs besoins génériques, les utilisateurs de Mac, ou des secteurs d'activités précis comme la restauration, etc.

Les revendeurs représentent une alternative intéressante pour les entreprises éditrices de logiciels peu complexes qui désirent développer un marché donné. C'est en questionnant des clients utilisateurs potentiels et existants que l'entreprise est en mesure de déterminer le choix des revendeurs avec qui conclure des ententes de commercialisation.

#### Les principaux avantages des revendeurs

- L'accès à une force de vente formée, organisée et informée des besoins des clients constituant leurs marchés cibles.
- L'accès à un réseau de détail et à des infrastructures mises en place pour distribuer les logiciels directement auprès des consommateurs.
- L'élimination de la logistique et des processus de facturation des clients et de la gestion des inventaires. Ces activités sont généralement sous la responsabilité des revendeurs.
- La possibilité de générer des revenus à court terme.

#### Les inconvénients

- La difficulté à identifier les revendeurs performants avec qui il est stratégique de conclure une entente de commercialisation.
- La difficulté à négocier et à gérer une structure de prix et des ententes commerciales cohérentes parmi l'ensemble des réseaux de distribution utilisés.

## Les aspects financiers

- Les distributeurs ajoutent généralement une marge de 15 à 35 % par rapport au prix d'acquisition des logiciels.
- Certains voudront obtenir l'exclusivité de la distribution des logiciels d'une entreprise, particulièrement s'il n'y a pas de logiciels concurrents dans leur offre commerciale.

## LES REVENDEURS À VALEUR AJOUTÉE (VAR)

Les revendeurs à valeur ajoutée (value added resellers ou VAR) agissent comme intermédiaires entre les distributeurs, les manufacturiers d'équipement, les entreprises éditrices de logiciels et les clients utilisateurs qui sont des entreprises. Les revendeurs à valeur ajoutée ciblent principalement les marchés verticaux spécialisés (éducation, santé, ingénierie...) ou les marchés horizontaux pour la commercialisation de solutions d'affaires complexes (CRM, ERP...).

Leur modèle d'affaires est basé autant sur les revenus générés par les services complémentaires tels que la formation, l'implantation, le support technique, et autres, que sur les revenus que leur procurent la vente de logiciels et d'équipements. Leur positionnement consiste davantage à commercialiser des « solutions » d'affaires plutôt que des logiciels d'affaires.

En général, les revendeurs à valeur ajoutée achètent les droits de licence des entreprises éditrices de logiciels. Lorsqu'ils vendent les logiciels, ils les intègrent généralement (bundle) dans une solution d'affaires. Ils en informent par la suite l'entreprise éditrice pour la gestion des droits d'utilisation et de la mise à jour des versions ultérieures des logiciels.

Les revendeurs à valeur ajoutée sont une alternative de développement à privilégier pour les entreprises éditrices de logiciels complexes s'adressant à des marchés verticaux et horizontaux d'envergure. Il faut retenir que les attentes des revendeurs à valeur ajoutée sont importantes à l'égard des entreprises éditrices de logiciels qu'ils représentent. Il faut également prévoir la formation de leurs représentants, un support technique parallèle au leur, une rapidité d'intervention lors de la préparation de soumissions et d'autres activités liées au développement des affaires et à la gestion des contacts clients. L'entreprise éditrice de logiciels est souvent appelée à participer aux propositions d'affaires des clients prospectés par les représentants des revendeurs à valeur ajoutée.

### Les avantages des revendeurs à valeur ajoutée

- L'accès à une force de vente spécialisée et hautement compétente sur le plan technologique.
- L'accès à un réseau de clients établis susceptibles de générer des revenus à court terme.
- L'accès à des ressources techniques qualifiées qui minimiseront l'implication des ressources techniques des entreprises éditrices de logiciels dans les activités de support technique et de service après vente auprès des clients utilisateurs.

### Les inconvénients

- La possibilité que les revendeurs proposent des logiciels qui se concurrencent afin d'offrir plus de choix à leurs clientèles.
- La difficulté à identifier et à convaincre les revendeurs à valeur ajoutée à commercialiser des logiciels dans lesquels ils auront à investir du temps afin de les comprendre pour les commercialiser. Les logiciels qui leurs sont présentés doivent clairement identifier les opportunités d'affaires des clients ciblés et démontrer les opportunités à générer des revenus complémentaires en conformité avec leurs modèles d'affaires.
- Les territoires desservis par les revendeurs sont généralement limités par région.

### Les aspects financiers

- Les revendeurs à valeur ajoutée ont deux principales sources de revenus. La principale source est celle reliée à la réalisation de services conseils complémentaires reliés à l'implantation de logiciels, la formation des utilisateurs et l'assistance technique. L'autre source de revenus est reliée aux ventes d'équipements et de logiciels. De façon générale, ils ajouteront une marge de l'ordre de 25 à 40 % sur le prix net des logiciels. Toutefois, selon les pressions concurrentielles, ils peuvent limiter les marges sur les logiciels vendus dans une fourchette de 10 à 15 %.

## LES INTÉGRATEURS

Les intégrateurs sont des entreprises de service conseils offrant des services de consultation en gestion des technologies de l'information. Ils offrent des services d'évaluation et de sélection de solutions informatiques (logiciels et équipements), d'intégration des solutions retenues et d'entretien de logiciels. Ils ciblent davantage les entreprises de moyenne et de grande tailles.

Ils bénéficient d'un pouvoir d'influence important auprès des dirigeants d'entreprises au sein desquelles ils interviennent. Leur situation est particulière. Dans un contexte où ils sont

rémunérés pour conseiller un client dans le choix d'une solution d'affaires, ils ne peuvent tirer de revenus de la vente de logiciels pour des raisons bien évidentes de conflits d'intérêt.

Par ailleurs, ils agissent souvent de la même façon que des revendeurs à valeur ajoutée. Aussi, l'information décrite précédemment concernant les revendeurs à valeur ajoutée est aussi applicable aux intégrateurs.

Il est important pour les entreprises éditrices de logiciels de s'assurer que les intégrateurs sont bien informés de leur offre commerciale. Si elles ne concluent pas d'entente de commercialisation avec les intégrateurs, ces derniers seront quand même en position de recommander leurs logiciels à leur clientèle.

#### Les principaux avantages des intégrateurs

- L'accès à une expertise hautement compétente et bien au fait des besoins de leurs clients et des industries dans lesquelles ils œuvrent.
- L'accès à une source d'information importante pour connaître l'évolution des besoins des marchés qu'ils développent.
- La possibilité de générer des ventes sans commission lorsqu'ils assument un rôle conseil auprès de leurs clients.

#### Les inconvénients

- La difficulté d'établir des programmes de commercialisation agressifs. Ils retirent davantage de revenus de la vente de services conseils que de logiciels.

#### Les aspects financiers

- Dans la mesure où un intégrateur agit comme un revendeur à valeur ajoutée, le modèle d'affaires est le même que pour ces derniers.

#### LES IMPARTITEURS (Application Service Provider (ASP))

Les impartiteurs sont des centres de traitement informatique spécialisés qui offrent aux entreprises de gérer en tout ou en partie leurs centres de traitement informatique et/ou leurs logiciels applicatifs. On retrouve deux types d'impartiteurs.

- Les impartiteurs qui hébergent et gèrent les centres de traitement et les logiciels applicatifs appartenant à des entreprises.

- Les impartiteurs qui hébergent et gèrent sur leurs serveurs des logiciels dont ils ont obtenu les licences et qui les offrent aux entreprises en mode de location. Les marchés visés par ces impartiteurs sont les suivants :
  - Les marchés corporatifs horizontaux qui ont une propension à impartir le traitement de certaines applications génériques telles que la paie, la comptabilité, le courrier électronique, etc.
  - Les marchés corporatifs verticaux qui constituent des secteurs d'activités spécialisées avec des besoins particuliers qui leur sont propres : la restauration, les hôpitaux et les firmes d'ingénierie sont quelques-uns des secteurs d'activités ciblés par cette catégorie d'impartiteurs.

Les impartiteurs qui s'adressent aux marchés verticaux et horizontaux sont des intermédiaires à considérer pour les entreprises éditrices de logiciels lorsque leurs marchés cibles impartissent, en tout ou en partie, leurs logiciels applicatifs ou leur centre de traitement informatique.

Il est important de souligner que les entreprises éditrices de logiciels peuvent agir en tant qu'impartiteur si elles ont les infrastructures suffisamment robustes et sécuritaires ainsi que les systèmes de gestion requis à la réalisation de cette activité. Toutefois, compte tenu des infrastructures, de l'organisation et de l'expertise requises pour gérer un centre de traitement opérationnel, il n'est généralement pas stratégique pour les entreprises éditrices de logiciels d'offrir leurs logiciels en mode d'impartition ASP.

Selon IDC, le marché américain de l'impartition qui était de l'ordre de 1 milliard de \$ US en 2000 serait appelé à quintupler d'ici 2004. Pour les entreprises éditrices de logiciels, les impartiteurs s'avèrent une pratique d'affaires intéressante dans la mesure où leurs marchés cibles ont une propension élevée à impartir la gestion de certaines de leurs applications ou, si les logiciels qu'ils commercialisent complètent adéquatement l'offre commerciale d'impartiteurs s'adressant à leurs marchés cibles.

Les principaux avantages des impartiteurs (ASP)

- L'accès à une force de vente organisée, formée et informée des besoins des clients utilisateurs.
- L'accès à une expertise technique reconnue qui minimisera l'utilisation des ressources techniques de l'entreprise.
- Le faible risque financier. Les impartiteurs font généralement affaires avec des entreprises solides avec qui ils ont conclu des ententes d'au moins trois ans.

### Les inconvénients

- Les entrées de fonds sont souvent échelonnées dans le temps.
- Le processus de vente des impartiteurs est généralement long et complexe. Il est difficile de générer des résultats à court terme.

### Les aspects financiers

- Les modèles d'affaires sont variables. Généralement, l'impartiteur achète d'une entreprise éditrice de logiciels les droits d'utilisation ou la licence d'exploitation de ses logiciels et lui remet des redevances suivant le nombre de clients utilisateurs.
- Un autre modèle consiste à un mélange de rémunération fixe basée sur l'utilisation des licences et variable selon le nombre d'utilisateurs ou de transactions générées. Par exemple, des logiciels de traitement de texte peuvent être loués sur la base du nombre de postes de travail utilisateurs. Des logiciels régissant le nombre d'accès à un site portail peuvent générer des revenus transactionnels. Tout dépend de la nature des ententes entre l'impartiteur et ses clients ainsi que de la négociation entre l'impartiteur et l'entreprise éditrice de logiciels.

### **Autres pratiques d'affaires en commercialisation de logiciels**

Outre les pratiques décrites précédemment et illustrées dans le tableau 3, deux autres pratiques d'affaires sont fréquemment utilisées par les entreprises éditrices de logiciels : les alliances et la représentation directe par le biais d'une force de vente corporative.

### **LES ALLIANCES**

Une alliance est essentiellement une entente de collaboration négociée entre deux entreprises en vue de :

- créer de la synergie et une complémentarité de leur offre commerciale;
- bénéficier d'économies d'échelle et de plus d'efficacité dans la réalisation de leurs stratégies de développement de marchés;
- réduire les temps de cycle dans le processus de vente;
- créer de la valeur ajoutée auprès de marchés cibles visés.

Les alliances que l'on retrouve le plus souvent parmi les entreprises éditrices de logiciels découlent d'ententes de commercialisation avec :

- des manufacturiers d'équipement compatibles avec leurs logiciels afin de développer conjointement les marchés cibles. Par exemple, des manufacturiers de caisses enregistreuses vendront les logiciels d'un éditeur de logiciels de gestion d'inventaire au détail compatibles avec leurs équipements;
- d'autres entreprises éditrices de logiciels afin de bonifier globalement leur offre commerciale. Par exemple, un concepteur de logiciels de sécurité s'allie avec un concepteur de portail à vocation transactionnelle;
- des revendeurs à valeur ajoutée pour assurer l'implantation de solutions d'affaires complexes, la formation des utilisateurs et le service à la clientèle des clients utilisateurs ayant acquis les logiciels.

#### Les principaux avantages des alliances

- Elles procurent un niveau de crédibilité et de notoriété plus élevé auprès des marchés cibles particulièrement si le partenaire dispose déjà d'une notoriété dans le marché.
- Elles assurent une présence immédiate sur le marché.
- Elles permettent de partager les risques financiers et les ressources dans les activités de développement de marchés.
- Elles favorisent le partage des clientèles établies par chacune des parties.

#### Les inconvénients

- La difficulté à identifier et à négocier une entente satisfaisante pour les deux parties.
- La difficulté à négocier avec un partenaire d'envergure lorsque l'une des deux entreprises est de petite taille.
- Le délai requis pour la conclusion d'une alliance. Il n'est pas rare qu'une alliance requiert plus d'un an avant sa conclusion.
- Le risque que le partenaire accorde un degré de priorité moindre aux produits de l'entreprise selon les impératifs des clients sollicités.

#### Aspects financiers

- Plusieurs modèles d'affaires ont été élaborés dans le cadre de négociations d'alliances. Le modèle que l'on retrouve le plus souvent consiste à échanger des commissions sur des suggestions de noms de clients possibles transmis ou sur des revenus générés par des ventes référées. C'est probablement le modèle à privilégier pour des entreprises éditrices de logiciels qui veulent développer une alliance avec un partenaire américain plus près de ses marchés cibles. Les taux de commission peuvent être de l'ordre de 10 à 15 %.
- Une autre approche consiste à ce que chaque partie assume ses dépenses et récolte ses revenus en mettant conjointement leurs ressources pour développer les marchés.

## LA REPRÉSENTATION DIRECTE PAR LE BIAIS D'UNE FORCE DE VENTE CORPORATIVE

Plusieurs entreprises éditrices de logiciels disposent de leur propre force de vente pour développer directement leur marché au Canada. Les conditions favorisant l'utilisation d'une force de vente corporative aux États-Unis sont les suivantes :

- lorsque la valeur des logiciels vendus est élevée;
- lorsque le processus d'achat des marchés cibles est long et complexe;
- lorsque les logiciels vendus sont complexes (CRM, ERP...) et exigent un effort de vente important;
- lorsqu'un marché vertical est ciblé et qu'il requiert une expertise pointue;
- lorsqu'un marché ciblé est concentré dans un territoire géographique précis.

### Les principaux avantages d'une force de vente corporative

- La capacité de contrôler plus directement les activités de développement de marché réalisées par une ressource employée de l'entreprise. L'entreprise est ainsi mieux positionnée pour définir ses attentes et en superviser la réalisation par ses propres ressources.
- La capacité de personnaliser les approches clients selon les priorités et le profil des clientèles cibles.
- Une vitesse de réaction et une capacité de s'ajuster aux marchés supérieures à celles qu'auraient des réseaux de distribution intermédiaires.

### Les inconvénients

- La difficulté à recruter et à gérer des ressources à distance.
- Les coûts et les risques financiers plus importants que ceux reliés à la gestion de revendeurs et des autres intermédiaires représentant l'entreprise.
- La capacité de développer les marchés directement proportionnelle au nombre de ressources. Un % du temps est improductif compte tenu des temps de déplacement, de gestion, de formation, et autres.

### Les aspects financiers

- Le coût annuel d'un représentant performant dans le domaine des logiciels est de l'ordre de 300 000 \$ US (salaire de base de 100 000 \$, bonus de performance de 100 000 \$ et frais d'opération de 100 000 \$).
- Le coût de recrutement d'un candidat par le biais d'un chasseur de tête est de l'ordre de 50 000 \$ US.

### 2.3 Tendances prévisibles

Les industries du logiciel et des technologies de l'information sont parmi les industries les plus dynamiques sur le plan de la croissance, des innovations et de la création de nouvelles pratiques d'affaires. Les personnes consultées et les informations recueillies des spécialistes de l'industrie soulignent la nécessité pour les entreprises éditrices de logiciels de s'adapter rapidement aux conditions de marché et aux besoins des clientèles visées.

De nouvelles opportunités d'affaires seront créées par le développement futur d'applications transactionnelles sécuritaires dans Internet, par l'accès à haute vitesse à Internet élargi mondialement, par l'utilisation des technologies « sans fil » reliées aux appareils mobiles, et autres.

Les modèles d'affaires doivent être flexibles afin de capitaliser sur ces nouvelles opportunités, d'intégrer et de gérer de multiples réseaux de distribution et de nouvelles pratiques d'affaires. Les pratiques d'affaires décrites précédemment sont évolutives et non exclusives. Chaque intermédiaire de marché évolue et est susceptible de modifier son statut selon les opportunités de marché. Des revendeurs à valeur ajoutée ont déjà été des intégrateurs, et des impartiteurs ont déjà été des intégrateurs. Il est donc crucial dans ce contexte de s'adapter et de bénéficier de cette flexibilité pour ajuster son offre commerciale en conséquence.

Sous cette toile de fond, les tendances observées sont principalement les suivantes :

- L'intégration d'un mélange de plusieurs pratiques d'affaires dans les stratégies de commercialisation des entreprises éditrices de logiciels est une pratique d'affaires en croissance. Le seul recours à une force de vente ou à un réseau de distribution unique est révolue. L'utilisation de plusieurs réseaux de distribution et de commercialisation vise autant à accroître rapidement les revenus qu'à établir un leadership dans un segment de marché.
- Dans la même optique, la conclusion d'alliances, tant avec des manufacturiers d'équipements qu'avec des entreprises de logiciels complémentaires, s'avère une pratique d'affaires stratégique. Elle permet d'obtenir un niveau de crédibilité tout en favorisant les synergies dans l'utilisation des ressources humaines et financières.
- Les sites Internet évoluent aussi de façon significative. L'époque des sites à caractère informationnel et transactionnel est pratiquement révolue. Les sites ne sont plus considérés comme une vitrine de magasin mais comme une porte d'entrée dans l'entreprise. Les aspects relationnels doivent être mis de l'avant tant auprès des clientèles prospectes qu'auprès des clients existants. La création d'un bulletin de type « newsletter », la possibilité de télécharger des logiciels en démonstration, la création d'un Extranet personnalisé aux profils des clients et des réseaux partenaires, le téléchargement des mises à jour des logiciels vendus et le support technique en direct

sont tous des véhicules de plus en plus utilisés par les entreprises éditrices de logiciels américaines.

- La commercialisation de logiciels en mode d'impartition (ASP) est aussi une pratique d'affaires appelée à croître sous les pressions de certains clients utilisateurs. Les entreprises éditrices de logiciels auront à choisir entre la stratégie d'assumer l'opération de ce mode d'utilisation de leurs logiciels en investissant dans les infrastructures nécessaires, et celle de recourir à des impartiteurs ayant les infrastructures et les ressources dédiées à l'offre de ce service.
  
- L'intégration (bundling) des logiciels au sein d'une solution d'affaires plus globale est aussi une tendance observée particulièrement auprès des revendeurs à valeur ajoutée, des impartiteurs, des intégrateurs et d'autres entreprises éditrices de logiciels. Cette approche consiste à intégrer un logiciel au sein d'autres logiciels (ou d'équipements) de façon à créer une solution d'affaires qui répond globalement à plusieurs besoins des entreprises ciblées. La solution d'affaires ainsi créée est commercialisée sous un autre nom (branding). L'entreprise éditrice de logiciels qui se voit intégrée dans une solution d'affaires perçoit autant de revenus que si elle avait vendu directement ses logiciels. Elle perd cependant la notoriété corporative de son entreprise et celle de ses marques de commerce au profit de l'entreprise qui commercialise la solution d'affaires intégrée.

### 3. MEILLEURES PRATIQUES POUR SE PRÉPARER À DÉVELOPPER LE MARCHÉ AMÉRICAIN

Le développement d'un nouveau marché est une orientation stratégique risquée pour toute entreprise. La méconnaissance du marché et des principaux joueurs clés, les différences culturelles et la réglementation sont des facteurs importants influençant le succès et la rentabilité d'une démarche de développement de nouveaux marchés. Cette section présente les informations clés et les conseils recueillis auprès des personnes consultées afin de faciliter la préparation des entreprises éditrices de logiciels à développer le marché américain en évitant plusieurs erreurs commises et ce, même par des entreprises américaines.

#### 3.1 Définition des travaux préalables

Les travaux préalables décrits ci-après peuvent paraître évidents pour plusieurs lecteurs. Ils sont conformes aux règles de base de gestion de toute entreprise dans le cadre de ses activités courantes de développement de marchés. Pourtant, selon les personnes consultées, les lacunes dans l'application de ces règles de base sont souvent les causes d'insuccès les plus importantes des entreprises éditrices de logiciels désirant développer le marché américain. Elles se résument comme suit :

- Identifier ses marchés cibles

L'établissement d'objectifs d'affaires réalistes et l'élaboration des stratégies de commercialisation sont grandement influencés par la connaissance approfondie des marchés et des groupes cibles visés par toute entreprise. Les informations clés à obtenir consistent à définir clairement :

- le potentiel économique et commercial des segments de marché visés;
- le processus décisionnel et le comportement d'achat des décideurs;
- l'identification des manufacturiers d'équipement et de logiciels utilisés;
- l'environnement d'affaires, les tendances et l'évolution prévisible des clientèles cibles, particulièrement si l'entreprise vise des marchés verticaux;
- les besoins d'affaires auxquels répondent les logiciels de l'entreprise et les bénéfices économiques générés par leur utilisation. Le calcul du ROI est un facteur décisionnel clé de plus en plus considéré par les entreprises dans le cadre de leur décision d'investissement en technologie de l'information.

- Connaître la concurrence

Afin de convaincre un intermédiaire (revendeur, distributeur, impartiteur...) de promouvoir les logiciels de l'entreprise éditrice de logiciels, il sera nécessaire de démontrer la différenciation et la valeur ajoutée de ces logiciels par rapport aux logiciels qui sont commercialisés par la concurrence. Les informations clés à obtenir à cet effet sont les suivantes :

- l'identification et profil des compétiteurs directs et indirects;
- la description de leur offre commerciale et de leur tarification;
- la connaissance de leurs stratégies de commercialisation et des réseaux de distribution utilisés;
- la définition de la valeur ajoutée de la solution proposée et la démonstration des bénéfices tangibles espérés.

- Organiser les activités de support à la vente et le service à la clientèle

Gérer des alliances et des ententes de commercialisation avec des partenaires et offrir une assistance technique à une clientèle éloignée (possiblement sur un fuseau horaire différent) nécessitent des infrastructures et une organisation rigoureuse des activités de support et de service à la clientèle.

Il est probable que l'entreprise éditrice de logiciels soit déjà organisée pour desservir ses clientèles actuelles. Il faudra ajuster la structure organisationnelle à un volume d'appels accru, à un nombre de partenaires additionnels auprès de qui l'entreprise doit offrir un service de première classe et des horaires prolongés dans certains cas. Voici une liste de rappel des éléments clés à considérer à cet effet.

Support à la vente

- Révision de la présentation, de la documentation et de l'emballage des produits afin de les rendre conformes à la réglementation et à la culture américaine. Il est recommandé de valider le matériel destiné aux consommateurs avec une firme spécialisée américaine ou à tout le moins par les partenaires avec qui l'entreprise conclut des ententes de commercialisation.
- Élaboration d'outils de présentation (PowerPoint, PDF...) et de participation à des activités commerciales (salons, salons commerciaux,...) adaptables aux besoins particuliers des partenaires.
- Révision du site Web de l'entreprise et création d'un Extranet en intégrant l'information nécessaire à la gestion des besoins des partenaires.

### Service à la clientèle

- Révision des infrastructures téléphoniques afin d'offrir une assistance technique privilégiée aux partenaires.
- Évaluation de la possibilité d'offrir une assistance d'accompagnement en direct du type « PC anywhere ».
- Révision des infrastructures téléphoniques et de support afin d'offrir une assistance technique totalement anglophone (et même hispanophone au besoin) aux clients utilisateurs (end users) des logiciels de l'entreprise.
- Élaboration d'un programme de formation complet adapté aux besoins des partenaires afin qu'ils comprennent les fonctionnalités des logiciels qu'ils auront à commercialiser, à supporter et à implanter dans les entreprises qui achèteront les logiciels.

- Gérer les aspects juridiques

La gestion des droits de propriété intellectuelle, des marques de commerce et de l'emballage des logiciels doivent être conformes à la réglementation américaine. Il est recommandé de faire affaires avec un bureau d'avocats américain ou un bureau québécois spécialisé afin de solutionner ces aspects techniques et éviter qu'ils ne soient source de problèmes.

Il en est de même pour les ententes contractuelles négociées avec les partenaires. Une révision des modalités contractuelles peut s'avérer utile pour prévenir et cerner un processus de règlement de litige dans le cas où les attentes de départ ne se concrétisent pas comme prévu.

- Disposer d'un budget adéquat

Il est recommandé de disposer des budgets requis afin d'assurer une présence efficace sur le terrain. Il n'y a pas de budget type suggéré pour développer le marché américain. Les investissements à prévoir varient selon la taille et le profil des marchés ciblés, l'infrastructure de support à mettre en place dans l'organisation actuelle et si nécessaire aux États-Unis, le nombre d'intermédiaires qui représenteront l'entreprise et l'intensité des efforts marketing que l'entreprise désire consacrer afin d'assurer une présence efficace rapidement. La liste qui suit n'est pas exhaustive, mais les principaux éléments à considérer dans la préparation des budgets sont les suivants :

- élaboration d'un plan marketing
- frais de réalisation d'études de marché
- frais de membership à des associations
- frais de déplacements et de représentation
- frais juridiques et légaux
- coût du service à la clientèle additionnel

- frais de participation aux salons, missions commerciales, salons commerciaux...
- engagement de personnel additionnel (représentants, formateur...)
- programme de co-marketing avec les intermédiaires
- frais de traduction et d'adaptation du matériel imprimé remis aux consommateurs : emballage, brochures...

### 3.2 Définition des conditions de succès

La section 3.1- *Définition des travaux préalables* décrit les travaux à réaliser en vue de maximiser les retombées attendues des activités de développement du marché américain et d'optimiser les négociation d'alliances et d'ententes de distribution. La réalisation de ces travaux (particulièrement ceux reliés à la connaissance des marchés cibles, de la concurrence et de l'établissement des budgets) fait partie des conditions de succès des démarches de l'entreprise visant à développer le marché américain. Outre ces travaux préalables, les personnes consultées ont identifié une série de pratiques d'affaires complémentaires qui permettent de maximiser les chances de succès des activités de développement.

- Être actif par le réseautage

L'identification de bons partenaires d'affaires et la négociation d'ententes commerciales qui en découle sont des processus qui s'échelonnent souvent sur plus d'un an. De plus, l'environnement des éditeurs de logiciels est en constante mutation. Afin de bien se positionner et d'établir sa crédibilité, il est nécessaire de comprendre les changements stratégiques affectant les joueurs clés de l'industrie, de développer de nouveaux contacts et d'entretenir des relations avec des contacts d'affaires établis. Les entreprises américaines négocieront avec une entreprise éditrice de logiciels dans la mesure où celle-ci aura démontré de la constance dans les communications et qu'elle comprendra leur environnement d'affaires ainsi que celui des clientèles ciblées conjointement.

- Assurer le suivi des ententes négociées

Lorsque les objectifs d'affaires et le plan d'actions ont été élaborés conjointement à la satisfaction mutuelle des deux parties et que les équipes respectives sont au courant des modalités de l'entente (que les résultats soient en ligne avec la planification établie ou non), il est recommandé de faire le point régulièrement avec les partenaires sur la réalisation des activités prévues dans l'entente conclue. Ceci permet de conserver un momentum, de solidifier la relation et d'ajuster les stratégies aux réalités du marché.

- Assurer la cohérence de la tarification

Dans la mesure où l'entreprise éditrice de logiciels utilise plusieurs réseaux de distribution, elle doit assurer une cohérence dans la tarification des services et des produits. Il est probable que l'entreprise n'ait pas le contrôle sur le prix de vente des logiciels. Cependant, le coût des services (assistance technique, modifications apportées aux logiciels pour les personnaliser aux besoins de certains clients référés par des intégrateurs) et la grille de tarifs (escompte de volume...) doivent démontrer une constance tout en étant incitatifs.

- Démontrer la flexibilité des modèles d'affaires

Les ententes commerciales avec les distributeurs (wholesalers) et les revendeurs sont relativement simples car elles sont basées sur un prix net relié à des volumes de vente. Les ententes avec les intégrateurs, les revendeurs à valeur ajoutée et les impartiteurs sont plus complexes. Tout en assurant une cohérence dans la structure de tarification, l'entreprise doit être à l'écoute des besoins particuliers que des partenaires pourraient avoir (niveaux de service, programme de marketing coop, assistance technique...) et adapter l'entente en conséquence.

### **3.3 Identification des incontournables à consulter**

Le réseautage est une pratique d'affaires clé de la stratégie de développement de marché. Les américains privilégient le contact direct. Il est donc important d'identifier les personnes clés à contacter dans une entreprise afin de discuter directement des opportunités d'affaires. Quatre pratiques d'affaires sont recommandées à cet effet.

#### Participation à des événements commerciaux

Les principaux événements auxquels il est recommandé de participer sont les suivants :

- les missions commerciales organisées par Industrie Canada du gouvernement fédéral et le ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, mission Industrie et Commerce du gouvernement du Québec.
- les salons, expositions et congrès d'affaires des entreprises et des fournisseurs qui gravitent autour de la mission des logiciels commercialisés par l'entreprise : commerce électronique, CRM, ERP...
- les salons, expositions et congrès d'affaires des entreprises et fournisseurs œuvrant directement dans des marchés cibles verticaux ciblés par l'entreprise : organismes de santé, d'éducation, municipalités...

Ces événements mettent généralement l'entreprise éditrice de logiciels en contact direct avec les entreprises cibles et les fournisseurs leaders dans leur industrie. Ils constituent une excellente source d'information, de contacts et de référence à utiliser à des fins de prospection ou pour approfondir la connaissance des marchés.

#### Adhésion à des associations d'affaires

Les chambres de commerce et les associations nationale et régionales de logiciels ou de manufacturiers d'équipements s'avèrent aussi une excellente porte d'entrée pour alimenter un réseau de contacts et parfaire les connaissances des marchés ciblés par l'entreprise éditrice de logiciels. Par exemple, la Software Information and Industry Association (SIIA.net) qui regroupe plus de 800 membres à l'échelle nationale, offre par le biais de ses divisions, une série de travaux et d'études qui peuvent aider l'entreprise à mieux comprendre certaines préoccupations des éditeurs américains. Elle collabore aussi à plusieurs activités de réseautage et de congrès mettant en contact des entreprises œuvrant dans les secteurs d'activités ciblés par l'entreprise éditrice de logiciels.

En parallèle, il existe des associations régionales d'entreprises éditrices de logiciels. Ces associations, tout comme les chambres de commerce régionales, sont en mesure de présenter à l'entreprise le profil de leur marché et d'identifier les contacts clés pour répondre aux objectifs de développement de marché.

### Navigation sur le Web

Par le biais d'Internet et des engins de recherche tels que Copernic, Yahoo et autres, l'entreprise éditrice de logiciels a facilement accès à des sources d'information et de références qui sont simples à traiter. Les sources les plus importantes sont les suivantes :

- Les sites Web des manufacturiers d'équipements et des entreprises américaines éditrices de logiciels qui concurrencent l'entreprise ou qui sont susceptibles de bonifier l'offre commerciale de l'entreprise.
- Les sites des firmes spécialisées en études de marchés et en services conseils tels que Forrester, IDC, Yankee Group. Généralement, ces firmes offrent plusieurs études de marchés ou des « white papers » qui sont susceptibles d'alimenter la connaissance des marchés et d'orienter le choix des stratégies de commercialisation.
- Les sites des distributeurs, revendeurs, revendeurs à valeur ajoutée et autres, sont une excellente source d'information pour connaître les entreprises avec qui ils ont conclu des ententes de distribution. Il est généralement possible d'accéder par des hyperliens aux sites de ces entreprises pour approfondir leurs stratégies, leur offre commerciale et identifier les opportunités de partenariat.

### Inscription à des bulletins d'information

Enfin, il existe plusieurs bulletins d'information périodiques publiés par des organismes tels que le SIIA, les firmes de services-conseils (ChasmGroup, Cutter...), et par des éditeurs (RightNow.com, MarketResearch.com, RealMarket.com...) qui font globalement état de l'actualité de l'industrie du logiciel et des technologies de l'information ou qui analysent l'actualité spécifique à un marché donné. Le meilleur moyen d'accéder à ces publications consiste à procéder par des recherches sur des engins de recherche tels que Yahoo, Copernic, etc.

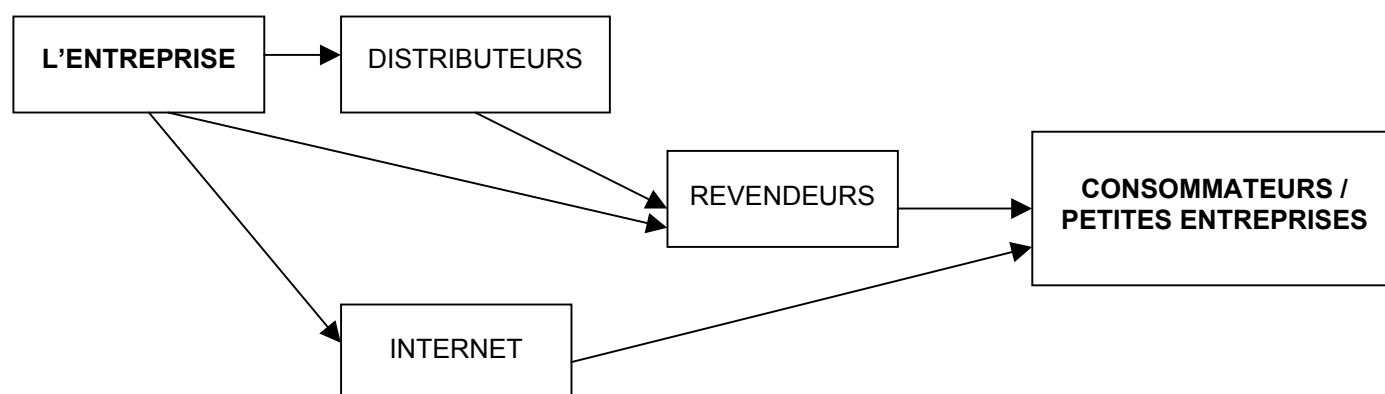
### 3.4 Identification des stratégies à envisager selon les marchés cibles

D'un point de vue stratégique, il y a deux grands axes de développement primaires qui ressortent :

- Les entreprises de plus petite taille devraient privilégier une approche ciblée par territoire en concluant des alliances ou des ententes avec des réseaux qui leur permettront de générer rapidement des résultats à partir desquels ils pourront établir leur crédibilité et ensuite élargir leurs marchés.
- Les entreprises de plus grande taille bénéficiant d'un historique de vente et d'un portefeuille de clients établis plus élaboré, pourront plus facilement conclure des ententes de distribution avec les revendeurs et les distributeurs nationaux.

Les stratégies à évaluer de façon plus spécifique à chaque marché sont les suivantes :

#### Marché des consommateurs et des petites entreprises



Pour ce marché, les distributeurs sont utilisés si la demande pour le logiciel est suffisamment importante pour en motiver une distribution nationale. Ceux-ci intégreront les produits dans leur offre commerciale et prendront en charge la distribution auprès de leur réseau de revendeurs autorisés qui, à leur tour, réaliseront la vente finale aux consommateurs.

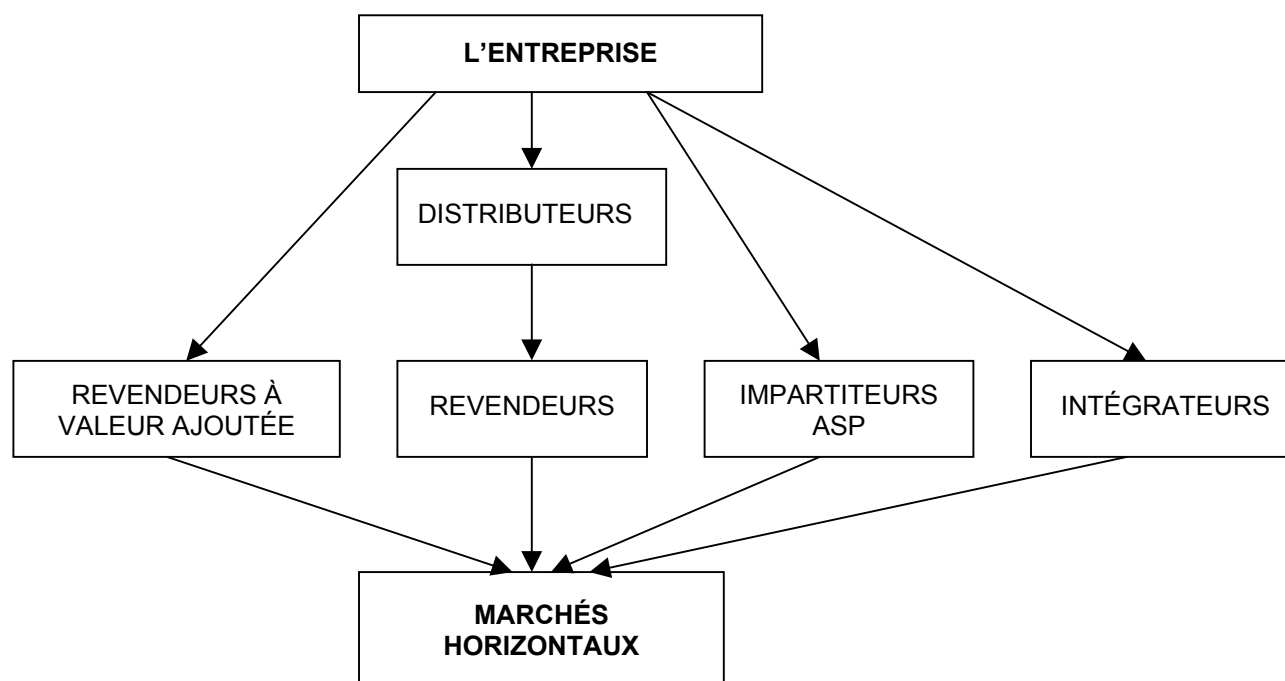
Les revendeurs seront utilisés si l'entreprise n'a pas la notoriété, l'historique de revenus ou les logiciels susceptibles d'intéresser les distributeurs. Dans ce dernier cas, il faudra privilégier les revendeurs œuvrant dans des marchés régionaux.

Le site Internet est positionné comme une vitrine de magasin. Si l'entreprise ne recourt pas à des distributeurs et des revendeurs, elle peut offrir directement ses produits sur Internet. Dans

le cas contraire, il est préférable de proposer les hyperliens nécessaires qui amèneront les consommateurs vers les sites des partenaires.

Une stratégie d'alliances est à envisager avec d'autres entreprises éditrices de logiciels. Par exemple, si l'entreprise développe des logiciels de jeux, elle peut conclure une alliance avec une entreprise dominante qui intégrerait (branding) le logiciel sous ses marques de commerce et le distribuerait par le biais de ses propres réseaux.

### Marchés corporatifs horizontaux



Les distributeurs sont recommandés pour développer ces marchés si la demande de logiciels est suffisamment importante pour en motiver une distribution nationale. Ceux-ci intégreront les produits de l'entreprise dans leur offre commerciale et prendront en charge la distribution auprès de leur réseau de revendeurs autorisés qui à leur tour réaliseront la vente finale aux entreprises.

Les revendeurs sont à privilégier si l'entreprise n'a pas la notoriété, l'historique de revenus ou les logiciels susceptibles d'intéresser les distributeurs. Dans ce cas, il faudrait privilégier les revendeurs de plus petite taille qui sont actifs dans des marchés régionaux.

Les revendeurs à valeur ajoutée et les intégrateurs sont à privilégier si les logiciels offrent des opportunités de revenus de services complémentaires (formation, implantation, support technique...) qui sont susceptibles de les intéresser ou qui peuvent s'intégrer dans le cadre

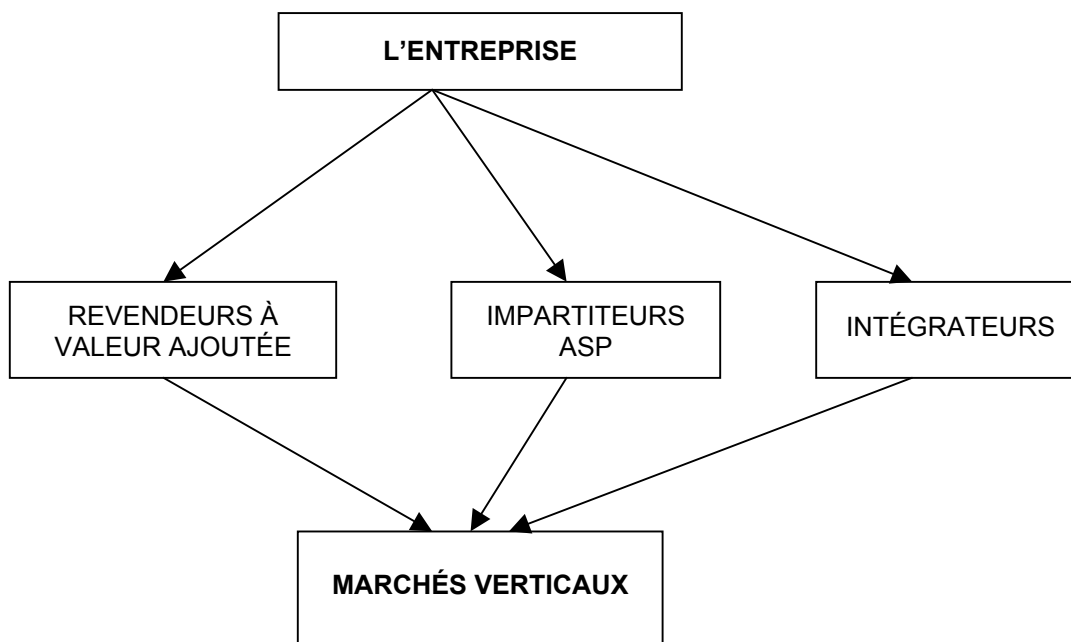
d'une solution d'affaires plus globale. Par exemple, lorsque les logiciels de l'entreprise éditrice facilitent la gestion des activités de la force de vente, ils peuvent être intégrés par des revendeurs à valeur ajoutée ou des intégrateurs dans une solution globale de CRM utilisée dans une entreprise.

Les impartiteurs qui offrent des solutions qui se rapprochent de la mission des logiciels de l'entreprise éditrice de logiciels sont à envisager. Par exemple, les impartiteurs offrant des services de gestion de ressources humaines, peuvent considérer l'intégration des logiciels d'une entreprise s'ils permettent de gérer des fonds de retraite.

Une stratégie d'alliance est à considérer avec les manufacturiers et les entreprises éditrices de logiciels si leur offre commerciale est complémentaire à celle de l'entreprise éditrice de logiciels.

Une force de vente directe est à envisager si l'entreprise cible le marché de la grande entreprise pour la vente de logiciels complexes ayant un prix de vente élevé. Une force de vente est aussi envisageable afin de supporter les activités de prospection des partenaires.

#### Marchés corporatifs verticaux



Les marchés verticaux sont généralement des marchés spécialisés développés par des firmes qui ont acquis une expertise pointue pour les desservir. Les stratégies à mettre en place s'apparentent à celles décrites précédemment pour les marchés horizontaux recherchant des solutions d'affaires complexes.

De façon générale, ces marchés sont développés par les revendeurs à valeur ajoutée, les intégrateurs et les impartiteurs. C'est donc avec ces réseaux que l'entreprise éditrice de logiciels devra orienter ses discussions en vue de conclure des ententes de développement des marchés.

Une force de vente directe est à envisager si l'entreprise cible un territoire défini ou si elle désire bénéficier rapidement d'une crédibilité par l'embauche d'une ressource reconnue et spécialisée.

**TABLEAU 4 – CRITÈRES ORIENTANT LE CHOIX D'UN RÉSEAU DE DISTRIBUTION**

CRITÈRES	RÉSEAUX DE DISTRIBUTION						
	DISTRIBUTEUR	REVENDEUR	REVENDEUR À VALEUR AJOUTÉE	INTÉGRATEUR	IMPARTITEUR (ASP)	FORCE DE VENTE	INTERNET
<b>MARCHÉ DES CONSOMMATEURS</b>	1	1	-	-	-	-	1
<b>MARCHÉS HORIZONTAUX</b>							
- Localisation nationale des marchés cibles - Processus de vente et d'utilisation simple - Logiciels peu différenciés vs la concurrence - Prix de vente ± élevé - Opportunités faibles de générer des revenus additionnels - Budget de commercialisation moyennement élevé	1	1	3	-	-	3	4
- Localisation régionale/locale des marchés - Processus de vente et d'utilisation complexe - Logiciels très différenciés vs la concurrence - Prix de vente élevé - Opportunités élevées de générer des revenus additionnels - Budget de commercialisation élevé	3	3	1	2	3	1	4
<b>MARCHÉS VERTICAUX</b>							
- Localisation nationale des marchés - Processus de vente et d'utilisation simple - Logiciels peu différenciés vs la concurrence - Prix de vente ± élevé - Opportunités faibles de générer des revenus additionnels - Budget de commercialisation moyennement élevé	3	3	1	2	-	2	4
- Localisation régionale/locale des marchés - Processus de vente et d'utilisation complexe - Logiciels très différenciés vs la concurrence - Prix de vente élevé - Opportunités élevées de générer des revenus additionnels - Budget de commercialisation élevé	-	3	1	2	3	1	4

**LÉGENDE**

- 1 : Fortement recommandé
- 2 : Recommandé
- 3 : À évaluer selon les opportunités
- 4 : Outil de support complémentaire

## 4. MEILLEURES PRATIQUES POUR DÉVELOPPER LE MARCHÉ AMÉRICAIN

### 4.1 Le choix d'un réseau de distribution

Le choix d'un réseau de distribution est conditionné par quelques critères clés. Le tableau 4 ci-contre, intitulé *Critères orientant le choix d'un réseau de distribution* permet d'orienter le choix des réseaux de distribution à considérer selon les marchés visés.

Les recommandations présentées dans le tableau 4 le sont à titre indicatif. Elles visent à refléter les pratiques d'affaires les plus couramment utilisées aux États-Unis.

De façon générale, une entreprise éditrice de logiciels qui cible :

- le marché des consommateurs devrait privilégier les ventes par le biais des distributeurs et des revendeurs et évaluer l'opportunité de vendre ses logiciels par le biais d'un site Web. Si l'entreprise n'a pas un historique de ventes et une gamme de logiciels élaborée, il lui sera difficile d'être considérée par les distributeurs et les revendeurs nationaux. Il lui faudra alors cibler les revendeurs régionaux dans les marchés qu'elle compte développer;
- les marchés horizontaux des entreprises pour commercialiser des logiciels génériques répondant à des besoins d'affaires communs, devrait privilégier le réseau des revendeurs et des distributeurs si ses logiciels sont simples à vendre et à utiliser (logiciels financiers...). Elle devra toutefois démontrer un historique de vente et la popularité de ses logiciels pour intéresser les revendeurs et distributeurs nationaux. Dans le cas contraire ou si ses logiciels sont plus complexes (CRM, ERP...) et exigent un effort de vente soutenue, elle devrait privilégier le réseau des revendeurs à valeur ajoutée. Si ses moyens financiers lui permettent, l'entreprise pourrait considérer l'organisation de sa propre force de vente;
- les marchés verticaux des entreprises pour des applications spécialisées dans un secteur d'activité (l'industrie du voyage, de la santé, de l'éducation...) devrait privilégier le réseau de revendeurs à valeur ajoutée et demeurer à l'affût des opportunités de recourir aux intégrateurs et aux impartiteurs. L'organisation de sa propre force de vente est aussi à considérer, particulièrement si le territoire à développer est bien délimité.

## 4.2 La conclusion d'alliances

### Quand conclure des alliances

La conclusion d'alliances est une pratique d'affaires stratégique couramment utilisée par un grand nombre d'entreprises de l'industrie du logiciel et des technologies de l'information en général. Une entreprise éditrice de logiciels devrait considérer conclure des alliances lorsqu'elle vise à :

- établir la notoriété et la crédibilité technique de sa raison sociale et de ses logiciels;
- bonifier et à compléter son offre commerciale en l'intégrant à celle d'un partenaire;
- bénéficier d'un réseau de distribution d'une entreprise déjà présente dans les marchés cibles qu'elle veut développer;
- accéder à un marché auquel il lui serait difficile d'accéder avec ses propres ressources.

Les partenaires qu'elle devrait cibler en priorité sont principalement des :

- manufacturiers d'équipements nécessitant l'utilisation de ses logiciels. Par exemple, les manufacturiers d'ordinateurs de type « palm » peuvent compléter l'offre d'une entreprise éditrice commercialisant des logiciels de saisie de données;
- éditeurs de logiciels complémentaires à ceux de l'entreprise éditrice de logiciels. Par exemple, une entreprise développant des logiciels de simulation peut s'allier à une entreprise développant des outils de gestion de base de données;
- intégrateurs ou des revendeurs à valeur ajoutée susceptibles d'implanter les logiciels de l'entreprise éditrice et d'assurer par la suite la formation des clients utilisateurs.

### Ce qu'il est recommandé de faire

Il est recommandé dans un premier temps de bien définir les objectifs d'affaires visés, les territoires et/ou les marchés à développer ainsi que la valeur ajoutée du partenariat souhaité en fonction de l'offre commerciale et des moyens financiers disponibles au sein de l'entreprise.

Lorsque ces informations stratégiques sont définies, il s'avère plus facile d'orienter la recherche de partenaires potentiels les plus près de ces marchés tout en étant complémentaires à l'offre commerciale de l'entreprise éditrice de logiciels. Un bon moyen pour identifier des partenaires possibles pour une entreprise éditrice de logiciels consiste à déterminer les partenaires avec lesquels les entreprises éditrices de logiciels concurrentes sont associées. Ensuite, l'exercice consiste à identifier les concurrents directs de ces partenaires et de les approcher afin de conclure une entente de partenariat similaire. Ces entreprises peuvent s'avérer un excellent partenaire, particulièrement si elles bénéficient déjà d'une notoriété et d'une crédibilité corporative reconnue.

Dans le cadre des discussions menant au partenariat il est recommandé :

- d'établir des objectifs et des attentes réalistes de part et d'autres;
- de préciser les modalités d'encaissement de revenus et de partage des dépenses : bases de calcul des commissions, coût du marketing coop...;
- de préciser les rôles et les responsabilités assumées par chaque partie : développement des affaires, propriété des clients, service après vente...;
- d'établir un plan de travail où chaque partie aura une contribution définie;
- de définir une date de renouvellement de l'entente.

Par la suite, une fois que l'entente a été conclue à la satisfaction mutuelle des parties, il est recommandé :

- d'impliquer rapidement les personnes clés dans la réalisation du plan de travail;
- de développer une stratégie de communication (communiqué de presse, cocktail...) orientée vers les clients actuels et les groupes cibles communs aux deux entreprises;
- de travailler rapidement à obtenir un « success story » à partir des clients actuels des deux entreprises ou d'un client prospect commun;
- d'assurer un suivi périodique sur les résultats obtenus, les opportunités à développer, les améliorations possibles à l'entente initiale, etc.

### Ce qu'il faut éviter de faire

Il est recommandé d'éviter de développer des modalités contractuelles trop lourdes ou trop compliquées. Il faut à l'inverse mettre davantage l'emphase sur les objectifs de l'entente, les résultats à atteindre et les responsabilités mutuelles des parties.

### Les conditions gagnantes

Les conditions qui facilitent la réalisation d'alliances gagnantes et satisfaisantes pour les parties sont celles où l'on constate :

- une vision et une culture d'entreprise similaires entre les dirigeants d'entreprises;
- que les objectifs et la valeur ajoutée du partenariat sont démontrées et reconnues dans le marché;
- un suivi rigoureux des ententes conclues avec une volonté démontrée par les dirigeants de les faire fructifier.

### 4.3 Le choix d'un intermédiaire

#### Quand recourir à des intermédiaires ?

La section 4.1 *Le choix d'un réseau de distribution* a décrit les critères de référence à utiliser afin d'orienter le choix des réseaux de distribution pour commercialiser des logiciels sur le marché américain. Comme le lecteur a pu le constater, les distributeurs, les revendeurs, les intégrateurs et les revendeurs à valeur ajoutée sont des intermédiaires de premier rang à utiliser par la majorité des entreprises éditrices de logiciels.

Pour les entreprises qui commercialisent des logiciels emballés destinés au marché des consommateurs et aux marchés horizontaux, les distributeurs et les revendeurs sont les intermédiaires stratégiques tout désignés pour distribuer leurs logiciels. À moins d'offrir des logiciels uniques, les entreprises de logiciels de petite taille n'ayant pas un historique de vente élaboré et les moyens financiers de commercialiser un volume élevé de logiciels devront privilégier les intermédiaires régionaux.

Pour les entreprises qui commercialisent des logiciels plus complexes auprès des marchés corporatifs horizontaux et verticaux, les intégrateurs et surtout les revendeurs à valeur ajoutée, sont les intermédiaires les plus stratégiques à utiliser.

#### Ce qu'il est recommandé de faire pour choisir un distributeur ou un revendeur

Il est recommandé dans un premier temps de bien définir le potentiel commercial et la localisation des marchés cibles à développer ainsi que la capacité technique et financière de l'entreprise à traiter un volume élevé de commandes.

Si l'entreprise de logiciels a les capacités et l'historique de ventes justifiant une distribution nationale de ses logiciels, il sera facile d'identifier les distributeurs et les revendeurs nationaux par l'utilisation des engins de recherche sur Internet. Ces intermédiaires incorporent généralement dans leur site Web une section permettant aux entreprises éditrices de proposer leurs produits.

Si l'entreprise de logiciels cible des marchés régionaux, elle devra choisir les régions où sont concentrées les principaux groupes cibles visés et identifier les principaux revendeurs qui y sont actifs. L'identification des principaux revendeurs actifs peut se faire avec la collaboration des associations régionales ou par des contacts directs avec les acheteurs des entreprises ciblées.

Les négociations avec les distributeurs et les revendeurs porteront principalement sur les points suivants:

- les termes et la durée de l'entente;
- la demande prévue;
- l'échelle de prix selon les volumes vendus;
- les escomptes de volume et de performance;
- les droits de propriété intellectuelle;
- la politique de retour;
- le programme marketing co-op, lorsque pertinent;
- le niveau de support technique offert.

#### Ce qu'il est recommandé de faire pour choisir un intégrateur ou un revendeur à valeur ajoutée

Les processus d'évaluation économique des marchés, d'identification et de recrutement de ces intermédiaires sont sensiblement les mêmes que ceux décrits précédemment. Les différences principales sont reliées à la négociation de l'entente et aux opportunités de revenus qu'ils sont susceptibles de générer par la commercialisation des logiciels.

Il faut retenir que ces intermédiaires retirent davantage de revenus de services complémentaires (implantation, formation, assistance technique... ) que de revenus de commission sur les logiciels et les équipements vendus. Il est recommandé qu'une entreprise de logiciels identifie ces opportunités de revenus car ils influenceront la décision de ces intermédiaires de commercialiser ou non les logiciels de l'entreprise.

Les négociations avec les intégrateurs et les revendeurs à valeur ajoutée porteront principalement sur les points suivants:

- les termes et la durée de l'entente;
- les engagements de non concurrence et de confidentialité;
- l'échelle de prix selon le nombre de licences vendues;
- les escomptes de performance;
- les commissions versées sur les clients référés par l'entreprise éditrice de logiciels;
- la description des services fournis;
- les droits de propriété et les modalités de gestion des licences;
- les programmes marketing et de développement de marchés;
- les responsabilités des parties dans le support technique, la formation des utilisateurs et le service à la clientèle.

Par la suite, il faut que l'entreprise soit organisée pour supporter ces intermédiaires sur le plan marketing et du support aux ventes. Sans généraliser, le type de support attendu par ces intermédiaires consiste à ce que l'entreprise éditrice de logiciels :

- publicise ses logiciels auprès des groupes cibles;
- participe à l'élaboration des soumissions et des propositions d'affaires;
- finance et/ou participe à des activités marketing : salons, salons commerciaux, etc.;
- fournisse tous les outils de développement pertinents : PowerPoint, brochure, démonstrations.

Enfin, afin d'établir un momentum aux ententes conclues, il est recommandé :

- de travailler rapidement à obtenir un « success story » à partir des clients actuels des deux entreprises ou d'un client prospect commun;
- d'assurer un suivi régulier des relations d'affaires établies. Les chances de maximiser les retombées des ententes de commercialisation avec ces intermédiaires sont supérieures s'ils constatent que l'entreprise éditrice de logiciels a la volonté de développer ses marchés cibles agressivement.

#### Ce qu'il faut éviter de faire

Les aspects à éviter dans le cadre des ententes de commercialisation avec ces intermédiaires consistent à :

- accorder l'exclusivité de la distribution des logiciels. Si jamais cette exigence devient un facteur de non retour « deal breaker », il faut négocier des objectifs de volume et déterminer des dates de révision permettant de faire le point sur les ventes réalisées. Il faut aussi s'assurer que l'intermédiaire utilisé soit dans une position dominante dans ses marchés;
- recourir à des intermédiaires qui compétitionnent directement dans les mêmes marchés ou dans les mêmes territoires;
- ce que les logiciels commercialisés par l'entreprise soient dilués de façon trop importante dans le portefeuille de solutions d'affaires des intermédiaires utilisés.

#### Les conditions de succès

Les conditions qui facilitent le succès des ententes de commercialisation avec ces intermédiaires sont celles où l'on constate :

- une association avec des intermédiaires leaders et favorablement perçus dans leurs marchés;
- que l'entreprise éditrice de logiciels est organisée pour répondre rapidement et efficacement à leurs besoins de support marketing;
- que l'entreprise éditrice de logiciels offre des services qui lui permettent de maximiser les opportunités de revenus complémentaires.

#### **4.4 La décision de faire de la représentation directe**

##### Quand faire de la représentation directe ?

L'organisation d'une force de vente corporative est une démarche stratégique importante pour une entreprise éditrice de logiciels en raison des implications financières qui s'y rattachent et des conséquences sur l'image de l'entreprise en cas d'une mauvaise décision d'embauche.

L'engagement d'un représentant expérimenté dans le domaine des technologies de l'information requiert un déboursé de l'ordre de 300 000 \$ US (100 000 \$ en salaire de base, 100 000 \$ en boni de performance et 100 000 \$ en frais d'opération).

Cette décision s'avère justifiée lorsque l'entreprise éditrice de logiciels :

- cible des marchés verticaux;
- cible des marchés horizontaux pour commercialiser des logiciels dont le prix de vente est élevé;
- commercialise des logiciels dont le processus d'achat est long et complexe (CRM, ERP...);
- cible des clients localisés dans un territoire bien défini;
- cible des acheteurs dont le profil requiert l'utilisation d'une expertise pointue (ingénieur, expert en TI...) lors des processus de négociation et d'achat.

##### Ce qu'il est recommandé de faire

Il est nécessaire de définir et d'identifier dans un premier temps les marchés et les territoires à développer ainsi que le profil du représentant recherché. Lorsque ces informations sont définies, il est recommandé de procéder au recrutement d'un représentant par l'entremise d'un chasseur de têtes. Celui-ci bénéficie généralement d'un réseau de contacts qui lui permet de recruter plus rapidement et plus efficacement la personne clé recherchée en fonction du profil désiré.

Il est recommandé d'embaucher un représentant chevronné comptant des réalisations concrètes dans les marchés ciblés. Malgré le fait qu'il n'y ait pas de garanties à cet effet, il est généralement reconnu que l'expérience et le réseau de contacts d'un représentant expérimenté devraient générer plus rapidement des ventes qu'un représentant à ses débuts dans l'industrie.

Il est aussi recommandé que la rémunération proposée soit incitative et favorise le dépassement des objectifs fixés. Il est suggéré que le représentant puisse compter au moins 50 % de sa rémunération sous forme variable de boni de performance.

Une fois le candidat retenu, il est recommandé de l'impliquer dans l'établissement des objectifs de développement et dans l'élaboration d'un plan de développement des ventes.

Selon les règles de bonne gestion des ressources, il est recommandé d'assurer un suivi régulier de son plan de travail, des soumissions en cours et du contenu des dossiers clients. Si le représentant devait quitter l'entreprise, il faudrait assurer une période de transition et assurer la continuité des contacts clients avec un minimum d'impacts sur ces derniers.

### Ce qu'il faut éviter de faire

Il est recommandé d'éviter d'engager un administrateur plutôt qu'un vendeur. À court terme, l'entreprise a besoin d'un représentant agressif et performant dont la motivation première est de vendre et de générer des revenus. Plusieurs entreprises font l'erreur d'engager un ancien vendeur devenu directeur des ventes dans une entreprise concurrente. Les motivations de ce dernier sont généralement davantage orientées vers la gestion que vers la vente.

Il est aussi requis de bien positionner le représentant vis-à-vis les réseaux de distribution et les partenaires de l'entreprise. Il est recommandé que le représentant supporte les activités de développement des intégrateurs et des revendeurs à valeur ajoutée en les aidant à conclure les ventes. Si ces derniers perçoivent qu'un représentant prend une responsabilité trop grande dans la gestion de leur client prospect, il peut s'en suivre des sources d'insatisfaction de part et d'autres.

De façon plus spécifique, les erreurs les plus fréquentes à éviter consistent à :

- disperser le territoire à développer. Un territoire trop vaste nécessite des déboursés et surtout une consommation appréciable de temps en déplacement qui ne peut être consacré au développement des affaires;
- engager un non américain ou déléguer un canadien non familier avec la culture américaine et les réseaux de clientèle établis;
- minimiser le soutien administratif et le support marketing qu'un représentant nécessite. La disponibilité de matériel de vente, de présentation PowerPoint, l'implication de la direction de l'entreprise dans la préparation de soumissions sont des activités de support à fournir au représentant embauché.

### Les conditions gagnantes

Les conditions qui favorisent l'atteinte des objectifs d'affaires par l'embauche d'un représentant sont :

- une rémunération incitative avec une partie variable basée sur les résultats;
- l'embauche d'un représentant chevronné disposant d'un réseau de contacts et d'une crédibilité reconnue dans le marché;
- un suivi rigoureux apporté au plan de vente établi conjointement avec le représentant embauché.

## 4.5 La commercialisation sur Internet

### Quand commercialiser sur Internet ?

Une présence sur le Web est requise dans tous les cas. Un site Web est une vitrine virtuelle qui véhicule l'image de l'entreprise et permet d'établir la notoriété des produits. Les objectifs principaux du site Web d'une entreprise éditrice de logiciels consistent à :

- informer les marchés cibles des particularités des produits de l'entreprise et des moyens à prendre pour se les procurer;
- recruter de nouveaux clients et raffermir les relations avec les clients existants;
- générer des transactions d'achats si l'entreprise ne dispose pas d'un réseau de distribution de ses logiciels;
- offrir un mode privilégié de service à la clientèle;
- supporter les activités de prospection des réseaux de partenaires.

### Ce qu'il est recommandé de faire

Les entreprises éditrices de logiciels sont généralement bien au fait des informations clés à faire paraître sur leur site Web. Une analyse des meilleurs sites Web consultés a permis de recenser les informations minimales à présenter sur un site Web. Ces informations sont :

- une présentation corporative de l'entreprise : sa mission, son historique, le profil des dirigeants, la présentation des partenaires financiers ;
- une présentation précise et complète des logiciels et des services de façon à ce que l'internaute puisse comprendre les fonctionnalités, les bénéfices, les infrastructures requises, les avantages distinctifs par rapport aux produits des concurrents, etc. ;
- la procédure requise pour acheter le produit en ligne ou la liste et la localisation des revendeurs autorisés pour la vente des logiciels;
- la liste des partenaires et des alliances conclues en vue de commercialiser les logiciels ;
- une invitation à devenir un revendeur partenaire avec une description des avantages inhérents ;
- des exemples de clients satisfaits et si possible, une démonstration des bénéfices générés.

Les sites Web d'entreprises d'envergure favorisent l'interactivité et les approches relationnelles. Ces approches favorisent la création de banques de clients prospects et offrent une valeur ajoutée à la clientèle existante. Les approches les plus souvent observées consistent à :

- gérer des « newsgroup » favorisant les discussions sur les produits ou sur le domaine d'activités de l'entreprise;
- publier un bulletin d'information périodique qui démontre l'expertise de l'entreprise dans son domaine d'activités;
- permettre le téléchargement de logiciels pour une période d'essai;
- permettre des hyperliens avec les sites des partenaires et les sites pertinents reliés aux intérêts des marchés ciblés.

Afin de maximiser l'achalandage, il est recommandé de :

- vérifier continuellement le positionnement du site dans les listes produites par les moteurs de recherche et de revoir au besoin la conception du site en conséquence;
- maximiser les occasions d'inscription dans les sites « portail » et bottins électroniques publiés dans certaines industries. Par exemple, les sites du type « Capterra.com » sont des sites « portail » qui permettent aux internautes de localiser rapidement les sites qui répondent à leurs besoins de référence. Les inscriptions dans certains sites sont gratuites tandis que d'autres exigent des frais. Il est recommandé de prendre quelques références auprès d'entreprises inscrites sur ces sites avant de décider de s'y inscrire;
- communiquer avec les associations reliées au domaine d'affaires de l'entreprise éditrice de logiciels afin de les informer des derniers développements concernant les produits, les nouveaux clients recrutés et autres nouvelles du type.

### Ce qu'il faut éviter de faire

Lorsque l'entreprise éditrice de logiciels a recours à un ou plusieurs réseaux d'intermédiaires, il s'avère critique de ne pas les concurrencer directement avec une tarification qui favorise davantage l'achat des logiciels sur le site de l'entreprise que sur le leur. Il est plutôt recommandé d'indiquer la liste ou la localisation des revendeurs situés à proximité du domicile de l'internaute.

De façon plus pointue, d'autres aspects qu'il faut éviter consistent à :

- présenter de l'information de nature stratégique susceptible d'alerter la concurrence sur les stratégies de développement de l'entreprise;
- surcharger le site d'information difficile à consulter. Le design doit être simple, attrayant et l'information recherchée doit apparaître facilement. Il est recommandé d'inclure un plan du site afin de faciliter le repérage de l'information recherchée;
- alourdir le site de graphisme long à télécharger.

### Les conditions gagnantes

Les principales conditions gagnantes pour commercialiser sur Internet sont :

- d'offrir un site intéressant, attrayant, interactif dont la présentation graphique se distingue de la concurrence directe;
- de créer un site qui ressort dans le haut des listes produites par les engins de recherche utilisés par les internautes concernant les demandes reliées aux logiciels de l'entreprise;
- d'offrir des Extranets complets et dynamiques aux partenaires afin de supporter leurs activités de développement de marché;
- de permettre aux internautes de transiger de façon sécuritaire.

## 4.6 La commercialisation en mode impartition (ASP)

### Quand offrir des logiciels en mode impartition (ASP) ?

Selon les experts de l'industrie, la commercialisation de logiciels en mode d'impartition est une pratique d'affaires appelée à connaître davantage de popularité au cours des prochaines années en raison de la pression accrue de la demande des clients. Les entreprises éditrices de logiciels devraient considérer offrir leurs logiciels en mode d'impartition lorsque :

- les marchés qu'elles ciblent impartissent déjà en tout ou en partie la gestion de leur centre de traitement ou de certains logiciels applicatifs;
- la concurrence directe offre ses logiciels en mode d'impartition directement ou par l'entremise de firmes d'impartition spécialisées.

Les entreprises éditrices de logiciels peuvent agir directement comme impartiteurs auprès de leurs marchés cibles. Toutefois, il faut retenir que ce service requiert des infrastructures robustes et sécuritaires, des équipes dédiées au support technique et applicatif ainsi que des systèmes administratifs conçus spécifiquement pour gérer cette activité.

Compte tenu de l'éloignement du marché américain et des différences marquées entre la mission d'un opérateur de centre de traitement informatique et celle d'une entreprise éditrice de logiciels, il est davantage stratégique que les entreprises éditrices de logiciels qui désirent offrir des logiciels en mode d'impartition le fassent par l'entremise d'une firme d'impartition spécialisée. C'est dans cette optique que les recommandations qui suivent ont été formulées.

### Ce qu'il est recommandé de faire

Il est recommandé dans un premier temps de bien évaluer la nécessité d'offrir les logiciels en mode d'impartition en analysant l'offre des entreprises éditrices de logiciels concurrentes et le comportement des entreprises constituant les marchés cibles.

Si les informations obtenues justifient l'offre de ce service, il est recommandé de rechercher des impartiteurs partenaires en :

- identifiant et sollicitant les impartiteurs qui détiennent une position de leader dans leurs marchés;
- privilégiant les impartiteurs dont la clientèle est compatible avec celle ciblée par l'entreprise éditrice de logiciels.
- privilégiant les impartiteurs dotés d'infrastructures robustes et sécuritaires.

Ces informations peuvent être obtenues auprès des associations de logiciels régionales ou par la consultation des clientèles ciblées par l'entreprise éditrice de logiciels.

Avant d'entamer les négociations avec les impartiteurs, il est recommandé :

- de déterminer le modèle d'affaires optimal pour l'opération des logiciels d'un point de vue client utilisateur et la méthode de tarification à privilégier. Ces informations influenceront les négociations relatives à la tarification des logiciels offerts ainsi que les services complémentaires que pourront offrir les deux parties;
- d'évaluer la taille du marché potentiel et d'élaborer un plan sommaire de développement conjoint des marchés. Les impartiteurs accorderont de la crédibilité et de l'intérêt à l'entreprise éditrice de logiciels si celle-ci démontre un niveau de connaissance élevé du potentiel commercial et de la dynamique des marchés;
- de démontrer les opportunités de revenus complémentaires qui peuvent être générés par la commercialisation des logiciels : assistance technique, formation;
- de vérifier le niveau de satisfaction de quelques clients qu'ils desservent.

Les négociations avec les impartiteurs porteront principalement sur les points suivants :

- les termes et la durée de l'entente;
- les engagements de confidentialité;
- les modalités de rémunération selon la nature des services fournis et le type d'utilisation des logiciels (tarif établi par poste de travail, par transaction, etc.);
- les commissions versées correspondant aux clients référés par l'entreprise éditrice de logiciels;
- le ou les noms sous lesquels les logiciels seront commercialisés;
- la description des services fournis;
- les droits de propriété et la gestion des licences;
- le nombre d'utilisateurs par licence;
- les programmes marketing et de développement de marchés;
- les responsabilités des parties dans le support technique, la formation des utilisateurs et le service à la clientèle.

Par la suite, il est recommandé de supporter les activités de prospection de la force de vente des impartiteurs de la même façon que tout autre réseau d'intermédiaires utilisé.

### Ce qu'il faut éviter de faire

Les aspects à éviter dans le cadre des ententes de commercialisation par l'entremise des impartiteurs sont :

- d'être trop rigide sur le modèle d'affaires. Il faut démontrer la flexibilité nécessaire afin d'ajuster le modèle de revenus à celui de l'impartiteur tout en visant une redevance fixe sur l'utilisation des logiciels impartis;
- de ne pas prévoir la tarification des ressources techniques nécessaires pour modifier les logiciels que les impartiteurs sont susceptibles de demander afin de répondre aux exigences de leur clientèle;
- d'accorder des clauses d'exclusivité sans engagements de revenus garantis en contrepartie;
- d'être superficiel sur l'étendue des responsabilités relatives au support technique.

### Les conditions gagnantes

Les conditions qui favorisent le succès des ententes de commercialisation avec les impartiteurs sont celles où l'on constate une association avec un impartiteur qui :

- détient une position de leader dans ses marchés ciblés;
- jouit d'une crédibilité reconnue dans l'industrie et auprès de ses pairs;
- dispose des moyens et des infrastructures nécessaires pour évoluer avec la croissance prévisible de ce marché;
- permet d'accéder à un portefeuille de clients prospects établis.

## **ANNEXE 1**

### **LISTE DES PERSONNES ET DES ORGANISMES CONSULTÉS, AINSI QUE DES DONNÉES SECONDAIRES CONSULTÉES**

**LISTE DES PERSONNES ET DES ORGANISMES CONSULTÉS  
AINSI QUE DES DONNÉES SECONDAIRES CONSULTÉES**

**PERSONNES INTERVIEWÉES**

<u>Organismes</u>	<u>Nom des personnes</u>	<u>Titre</u>
Adaptive Solutions	Ron Thompson	President
Alabama IT Association	Byron McCain	President
American Electronics Association	Matthew Kazmierczak	Senior Mgr Research
Arizona Software & Internet Association	Ed Denison	President
Austin Technology Council	Nicole Mignone	Business Development Officer
Canadian Consulate Miami	Margaret Cullen	Business Development Officer
Canadian Consulate Minnesota	Chuck McGriff	Business Development Officer
CGI-Canada	Gilles Charron	Directeur Marketing Corporatif
CGI-USA	Harry Bohner	VP Business Development
Chicago Software Association	Candace Renwall	Executive Director
Colorado Software & Internet Association	Cathy Ewing	Executive Director
Computer Software Industry Association	Kaye Caldwell	Director
Computers Made Effective	Polly Tillinghost	President
Connecticut Technology Council	Micheal Theodore	President
Eastern Technology Council	Donna Gentile O'Donnell	Managing Director
Eastern Technology Council	Pamela Seitzer	Research Analyst
Electronics Industry Association	Caitlin Durkovich	Marketing & Business Development Director
Electronics Industry Association	Dave McCurdy	President
Embedded Market Forecasters	Dr. Jeffy Krasner	
Greater Dayton IT Alliance	Rick Kitchen	President
Industry and Tech Council of Central Ohio	Frank Henson	President
Information Technology Association of America	Bartelett Cleland	Director
InfoTech Niagara	Cian Robinson	Executive Director
IT Association of Southern Arizona	Jim Craig	Chairman
JBM Logic Inc.	Reginald Howardson	Director Business Development
Leatherbury and Associates	Tom Leatherbury	President
Louisiana Technology Council	Ben Perez	Director of Operation

<b><u>Organismes</u></b>	<b><u>Nom des personnes</u></b>	<b><u>Titre</u></b>
Mailer's Club	Steve Stallman	Director
Maine's Software and IT Industry Association	Joseph Kumiszczca	President
Massachusetts Software & Industry Council	Joyce Plotkin	President
Minnesota High Technology Association	Bill Dietrick	VP Business Development
Neobrand	Rick Sharga	Director Business Development
New Jersey Technology Council	Paul Frank	Chief Operating Officer
New Mexico Software and Information Technology Association	Randy Burge	President
New York Software Industry Association	Bruce Bernstein	President
Northeast Ohio Software Association	James Cookinham	President
Northern Virginia Technology Council	Bobbie Greene Kilberg	President
Onyx Software	Mark Lamb	VP Marketing
Pittsburgh Technology Council	Jared Roberts	Director, IT Network
Rhode Island Technology Council	Jack Sommer	Executive Director
San Diego Software Industry Council	Bob Slapin	Executive Director
Softnet Systems	Larry Allen	President
Software Association of Start up Entrepreneurs	Laura Roden	President
Software Council of Southern California	Catrina Gruver	Director of Programming
Software Developers Association	Tom Militello	President
Software Information and Industry Association	Fred Hoch	VP Software Programs
Software Information and Industry Association	Anne Griffith	Director of research
Software Productivity Consortium	Ken Nidiffer	President
SPSS	Jack Noonan	President
Technology Council of Central Pennsylvania	Kevin Harter	President
Technology Council of Maryland	Dyan Brasington	President
US Census Bureau	Franck Nagy	
Utah Information Technology Association	Richelle Whitehead	Director of Operation
Vineyardsoft Corporation	Don Farber	VP Marketing
VOXCO	Marko Nrvica	Directeur des opérations
Washington DC Technology Council	Charlotte Hays	President
Washington Software & Digital Media Alliance	Kathleen Wilcox	President
Washington State Trade & Econ. Development	Wistar Kay	Business Development Officer

<b>BIBLIOGRAPHIE</b>
----------------------

**Bibliographie**

- Trends report 2001 – Software Industry and Information Association
- Partnering Strategy for Strategic Initiatives – Philip May Chasm Group
- The FAQ on high tech industry analyst - Tekrati Group
- Peer-to-peer computing in e-business - Cutter Consortium
- ASP' XSPS and Web services - Cutter Consortium
- Computer Software Industry Profile – Active Media
- New Economy goes back to basics – Software Mag
- ASP services – IDC
- Managing the ASP Challenge – Michael T anner
- ASP Intelligence – End User Business Trends and Challenges – ASP Industry Connection
- Ten secrets for successful e-service – Right Now Technologies
- A roadmap to online marketing strategy – Milliard Brown Inteliquest
- Internet market strategy planning - Successful.com
- The 3.5.7 for maximizing your business online - Successful.com
- Commercial Scenarios for the Web : Opportunities and challenges – D.L. Hoffman, T.P.Novak and P Chatterjee

<b>LISTE DE RÉFÉRENCE DES SITES WEB CONSULTÉS ET DIGNES D'INTÉRÊT</b>
---

<b>INSTITUTIONS AMÉRICAINES</b>	
---------------------------------	--

International Trade Administration (ITA)	<a href="http://www.ita.doc.gov">www.ita.doc.gov</a>
Office of the United States Trade Representative	<a href="http://www.ustr.gov">www.ustr.gov</a>
Office of Trade and Economic Analysis (OTEA)	<a href="http://www.ita.doc.gov/td/industry/otea">www.ita.doc.gov/td/industry/otea</a>
United States Chambers of Commerce	<a href="http://www.globalindex.com/chamber/uscc.shtml">www.globalindex.com/chamber/uscc.shtml</a>
US Census Bureau	<a href="http://www.census.gov">www.census.gov</a>
US Department of Commerce (DOC)	<a href="http://www.doc.gov">www.doc.gov</a>
US Trade Development (TD)	<a href="http://www.ita.doc.gov/td/home">www.ita.doc.gov/td/home</a>

<b>ASSOCIATIONS AMÉRICAINES</b>	
---------------------------------	--

BSA (Business Software Alliance)	<a href="http://www.bsa.org">www.bsa.org</a>
CEA (Consumer Electronic Association)	<a href="http://www.ce.org">www.ce.org</a>
IDSA (Interactive Digital Software Association)	<a href="http://www.idsa.com">www.idsa.com</a>
ITIC (Information Technology Industry Council)	<a href="http://www.itic.org">www.itic.org</a>
SIA (Semiconductor Industry Association)	<a href="http://www.semichips.org">www.semichips.org</a>
SIIA (The Software & Information Industry Association)	<a href="http://www.siia.net">www.siia.net</a>
TIA (Telecommunications Industry Association)	<a href="http://www.tiaonline.com">www.tiaonline.com</a>

<b>ASSOCIATIONS CANADIENNES</b>	
---------------------------------	--

ACTI (Association Canadienne de la technologie de l'information)	<a href="http://www.itac.ca">www.itac.ca</a>
CAIP (Canadian Association of Internet Provider)	<a href="http://www.caip.ca">www.caip.ca</a>
CATA (Canadian Advance Technology Alliance)	<a href="http://www.cata.ca">www.cata.ca</a>
CIDSA (Canadian Interactive Digital Software Association)	<a href="http://www.media-awareness.ca/fre/industri/jeux/cidsa.htm">www.media-awareness.ca/fre/industri/jeux/cidsa.htm</a>
CIPS (Canadian Information Processing Society)	<a href="http://www.cips.ca">www.cips.ca</a>

**FIRMES DE RECHERCHE AMÉRICAINES**

Catalano Consulting Group	<a href="http://www.catalanoconsulting.com">www.catalanoconsulting.com</a>
Chasm Group	<a href="http://www.chasmgroup.com">www.chasmgroup.com</a>
Cutter Consortium	<a href="http://www.cutter.com">www.cutter.com</a>
Forrester Research	<a href="http://www.forrester.com">www.forrester.com</a>
Gartner	<a href="http://www.gartner.com">www.gartner.com</a>
Infoweb	<a href="http://www.infoweb.com">www.infoweb.com</a>
IN-STAT/MDR	<a href="http://www.instat.com">www.instat.com</a>
International Data Corporation	<a href="http://www.idc.com">www.idc.com</a>
Meta Group	<a href="http://www.metagroup.com">www.metagroup.com</a>
Tekrati	<a href="http://www.tekrati.com">www.tekrati.com</a>
Yankee Group	<a href="http://www.yankeegroup.com">www.yankeegroup.com</a>

**DISTRIBUTEURS / REVENEURS NATIONAUX**

Ingram Micro	<a href="http://www.ingrammicro.com">www.ingrammicro.com</a>
Azerty	<a href="http://www.azerty.com">www.azerty.com</a>
S.P. Richards	<a href="http://www.sprichards.com">www.sprichards.com</a>
United Stationers	<a href="http://www.unitedstationers.com">www.unitedstationers.com</a>
Mid West Micro Group	<a href="http://www.mwmicrogroup.com">www.mwmicrogroup.com</a>
Merisel	<a href="http://www.merisel.com">www.merisel.com</a>
Sopheon	<a href="http://www.sopheon.com">www.sopheon.com</a>
Global Computer	<a href="http://www.globalcomputer.com">www.globalcomputer.com</a>
Soft Mart	<a href="http://www.softmart.com">www.softmart.com</a>
Navarre	<a href="http://www.navarre.com">www.navarre.com</a>
PC Connection	<a href="http://www.pconnection.com">www.pconnection.com</a>
Software Market.com	<a href="http://www.softwaremarket.com">www.softwaremarket.com</a>
VCOM	<a href="http://www.v-com.com">www.v-com.com</a>
Tech Data	<a href="http://www.techdata.com">www.techdata.com</a>