

# RÉSEAU

*cefrio*

Votre lien avec l'avenir

Volume 4, N° 1

Mars 2003

## Marketing personnalisé Performer sans dépasser les bornes

Jacques Nantel  
se prononce



Développement  
régional et TI

Utilisation des données  
personnelles par l'État

3

### LA PERSONNALISATION DE L'OFFRE

## Une occasion propre au commerce électronique

Comment recourir aux technologies Internet pour personnaliser votre offre et, par conséquent, mieux servir vos clients.



6

### VIE PRIVÉE ET SENTIMENT DE CONFIANCE SUR LE WEB

## Plus qu'un enjeu éthique, une question stratégique

Les conclusions d'une récente enquête portant sur les craintes des consommateurs face au respect de leur vie privée. Jusqu'où pouvez-vous aller sans briser le lien de confiance ?



9

### L'EXPLOITATION DES DONNÉES-CLIENTS

## L'État a-t-il les mains liées ?

Les ministères et les organismes publics peuvent-ils recourir aux mêmes stratégies de marketing personnalisé que l'entreprise privée ? Font-ils face aux mêmes écueils ?



11

### ENTREVUE INFO-CEFRIO

## L'apprentissage virtuel enfin démystifié !

Découvrez comment votre entreprise pourrait améliorer ses performances tout en réduisant ses coûts de formation de 30%.



13

### TROIS PROJETS INNOVANTS

## Les TI face au déclin des régions

Quel rôle les technologies de l'information peuvent-elles jouer pour favoriser le développement des régions ?

## ÉDITORIAL

# Des limites à ne pas franchir

Dans un article récent, Martha Rogers et Don Peppers, deux experts américains du marketing personnalisé (on leur doit notamment l'un des premiers ouvrages sur la question : *The One to One Future. Building Relationships One Customer at a Time*), écrivaient que personnalisation et respect de la vie privée constituent les deux côtés d'une même médaille. Le présent numéro de Réseau-CEFRIO reflète cette idée importante.

En effet, dans l'article « La personnalisation de l'offre : une occasion propre au commerce électronique » (p. 3), je démontre que les entreprises québécoises gagneraient à recourir aux techniques de marketing personnalisé rendues possibles par Internet, tel l'envoi de messages électroniques ciblés (ex. : sur le Web, toute société peut s'assurer que ses publicités ne soient vues que par les personnes correspondant à son public cible) ou la conception de produits sur mesure (ex. : la fabrication d'un jeans selon les mensurations de l'internaute).

Dans le texte « Vie privée et sentiment de confiance sur le Web : plus qu'un enjeu éthique, une question stratégique » (p. 6), je m'attarde plutôt à l'autre aspect de la question et souligne que, selon les résultats de travaux que je mène actuellement auprès des consommateurs, l'exploitation des données-clients par les entreprises doit être effectuée avec le plus grand doigté. Pour reprendre Spiderman, il est clair qu'en matière de personnalisation, « *with great power comes great responsibility* ».

Par ailleurs, dans l'article « L'exploitation des données-clients : l'État a-t-il les mains liées ? » (p. 9), le CEFRIO tente de cerner avec les chercheurs Pierre Trudel et Pierrôt Péladeau si les ministères et les organismes publics font face aux mêmes défis que les entreprises en matière d'utilisation des renseignements personnels. On y apprend notamment qu'une pratique généralisée dans le secteur public pourrait bientôt s'étendre au secteur privé.

Finalement, le texte « Les TI face au déclin des régions » (p. 13) présentera quelques résultats de recherches menées par le CEFRIO sur le développement régional et les technologies de l'information.

Je vous invite à transmettre vos commentaires sur cette nouvelle édition de Réseau-CEFRIO à l'adresse [liette.damours@cefrio.qc.ca](mailto:liette.damours@cefrio.qc.ca). Qu'ils soient bons ou mauvais, je vous certifie qu'ils nous serviront à améliorer la revue semestrielle du CEFRIO.

Jacques Nantel  
Directeur scientifique, CEFRIO

## LA PERSONNALISATION DE L'OFFRE

# Une occasion propre au commerce électronique



Par Jacques Nantel, directeur scientifique au CEFRIO, titulaire de la Chaire de commerce électronique RBC Groupe financier et professeur à HEC Montréal

## Du transactionnel au relationnel

Le commerce électronique s'est sensiblement développé au moment où un nouveau paradigme émergeait en marketing, celui du marketing relationnel. Jusqu'à la fin des années 80, la plupart des stratégies de commercialisation avaient un caractère *transactionnel*, c'est-à-dire que les entreprises cherchaient surtout à accroître le *volume* de transactions réalisées par leur clientèle sans se soucier réellement de chaque transaction *individuelle* (on se préoccupait de l'ensemble des consommateurs plutôt que de se soucier de chacun d'entre eux).

Au lendemain de la récession de 1989, les entreprises ont toutefois compris que leur croissance, sur la plupart des marchés occidentaux, ne pourrait plus venir de la simple progression du nombre d'acheteurs : elle dépendrait de la fidélisation des clients actuels.

Ce changement de paradigme a entraîné l'apparition de nouvelles façons de mesurer l'efficacité et la rentabilité d'une action marketing. Désormais, il ne suffit plus de suivre le profit total ou encore la part de marché d'une entreprise. Il faut aussi se préoccuper du coût d'acquisition de tout nouveau client, de l'importance de son apport aux profits de l'entreprise, de même que des dépenses associées à sa *rétenction* (des investissements nécessaires pour l'amener à acheter de nouveau).

Dans plusieurs domaines, le recours au marketing relationnel est maintenant la norme. C'est le cas, entre autres, dans les secteurs des télécommunications, de l'assurance, de l'édition, et des banques. Dans ce dernier secteur, on procède régulièrement à l'analyse du coût d'acquisition d'un nouveau client (celui-ci est égal au total des investissements marketing annuels de l'organisation divisé par le nombre de nouveaux clients recrutés). Le montant obtenu sert à établir le niveau de service que l'on est prêt à concéder à un détenteur de compte ou à un emprunteur afin de le conserver (en vertu de cette logique, les meilleurs clients des institutions bancaires reçoivent des taux plus avantageux).

Bref, une connaissance plus approfondie de leur clientèle permet à certaines entreprises de personnaliser leur discours commercial, voire même leurs produits ou leurs services. Ce qui leur permet, en retour, de fidéliser davantage leurs acheteurs.

**Certains s'interrogent encore sur la contribution réelle du commerce électronique. L'expérience de nombreuses entreprises démontre, souvent avec éloquence, qu'elle réside surtout dans une chose : les technologies Internet permettent aux entreprises de personnaliser leur offre selon le client.**

### Il est plus rentable de conserver un client que d'en recruter de nouveaux

Scénario A	Profit brut	Coûts de recrutement	Profit net	Différence
Client 1 – année 1	200 \$	100 \$	100 \$	-
Client 1 – année 2	200 \$	0 \$	200 \$	-
Total	400 \$	100 \$	300 \$	-

Scénario B	Profit brut	Coûts de recrutement	Profit net	Différence
Client 1 – année 1	200 \$	100 \$	100 \$	-
Client 1 – année 2	0 \$	0 \$	0 \$	-
Client 2 – année 2	200 \$	100 \$	100 \$	-
Total	400 \$	200 \$	200 \$	-33,3 %

Selon le scénario A, l'entreprise réussit à conserver le client 1. Selon le scénario B, elle le perd, mais le remplace aussitôt par le client 2. L'entreprise réalise le même profit brut dans les deux cas, mais à cause des coûts de recrutement de tout nouveau client, le scénario A s'avère plus rentable pour elle que le B.

### Certains clients rapportent moins que d'autres, malgré les apparences

	Achats	Escompte	Profit brut	Coût de sollicitation	Profit net
Client 1	300 \$	10 %	270 \$	50 \$	220 \$
Client 2	275 \$	20 %	220 \$	100 \$	120 \$
Client 3	250 \$	0 %	250 \$	0 \$	250 \$

Tous les clients ne sont pas égaux : certains rapportent plus que d'autres, parce qu'ils exigent moins d'attention (ex. : ils n'attendent pas les rabais pour commander, les représentants n'ont pas à leur rendre visite aussi souvent) et/ou parce qu'ils achètent davantage (voir le tableau ci-dessus). Il importe donc qu'une entreprise puisse repérer ses clients les plus payants et qu'elle leur consacre une attention particulière. Une société pourra également décider de faire moins d'efforts pour séduire ses clients les moins enthousiastes.

### e-Commerce et marketing relationnel

Si le marketing relationnel existait bien avant l'expansion des affaires électroniques, cette dernière a eu pour effet d'accroître sa popularité et sa portée. Les technologies du e-commerce ont en effet trois propriétés qui en font des outils de marketing relationnel uniques. Elles permettent à l'entreprise de :

- personnaliser son discours marketing (ex. : sa publicité Internet ou son site Web) à peu de frais ;
- personnaliser les produits et/ou les services qu'elle vend aussi rapidement qu'économiquement ;
- traiter efficacement les données relatives au client, de manière à mieux répondre à ses attentes et à calculer ce qu'il en coûte pour l'appâter et le fidéliser.

### La personnalisation du discours marketing

Le commerce électronique, qu'il s'exerce par le biais du Web, du téléphone portable ou encore des bornes interactives, permet de personnaliser de deux façons les communications de l'entreprise avec le consommateur.

D'abord, il facilite la personnalisation de sa publicité. Une société qui connaît le profil socio-démographique de ses consommateurs (ex. : âge, sexe, niveau de revenu, etc.), leur profil de navigation Internet (ex. : liste des sites qu'ils fréquentent le plus), de même que leur profil de consommation (ex. : fréquence d'achat du produit x) est en mesure de bâtir sur mesure une stratégie de communication non seulement moins coûteuse mais également plus efficace.

Elle peut alors envoyer à ses clients des courriels personnalisés (nom du client et message adapté selon son profil socio-démographique) portant sur des produits ou des services correspondant davantage à ses goûts et à son profil de consommation. Des sociétés comme Yesmail.com ou, au Québec, KomuniK peuvent gérer ce service pour le compte des entreprises.

En matière de publicité Web, il est possible de générer, de manière dynamique, des annonces adaptées aux attentes du consommateur et de les placer sur les sites les plus fréquentés par ce dernier. De cette manière, deux internautes aux profils de navigation différents pourront voir deux messages publicitaires complètement distincts lors de leur arrivée sur un même site.

La personnalisation des publicités ou des courriels a un effet important sur leur efficacité. Dans une étude récente, la firme américaine DoubleClick<sup>1</sup> rapportait ainsi que le taux de pénétration des messages commerciaux personnalisés – taux obtenu en mesurant la propension du destinataire à cliquer sur le courriel ou sur la publicité visionnée – est de 9,2 %, alors qu'il se situe à moins de 0,1 % pour les messages non personnalisés.

En personnalisant son site Web, une entreprise s'assure aussi que son discours commercial répond davantage aux attentes du client. Ainsi, certaines sociétés offrent aux consommateurs de personnaliser eux-mêmes les sites qu'ils fréquentent (ex. : [Cyberpresse.com](http://Cyberpresse.com)). D'autres leur présentent un site adapté de manière intelligente à leur comportement antérieur (ex. : [Amazon.ca](http://Amazon.ca)). Ces deux stratégies ont pour effet d'accroître sensiblement la propension des acheteurs à y revenir et à consommer davantage.

### La personnalisation du produit et du service

Au-delà de la personnalisation de l'offre, les technologies de commerce électronique permettent aussi – et surtout – la personnalisation des produits et des services de l'entreprise. Bien que cette capacité ait toujours existé en principe, on doit au e-commerce de l'avoir rendue à la fois plus accessible et rentable.

C'est d'ailleurs la capacité de personnaliser ses produits qui a fait la réputation de la société Dell dans le domaine des ordinateurs. Aujourd'hui, les tactiques du fabricant texan sont utilisables pour des produits de grande consommation tels que les vêtements. À titre d'exemple, Land's End, un leader américain de la vente de vêtements sur le Web, offre aux consommateurs, par le biais du logiciel *Mon mannequin Virtuel (MVM.com)*, la possibilité d'essayer en ligne les pantalons, chemises, robes, etc. que l'entreprise commercialise. De plus, elle offre à ses clients de produire un jeans selon leurs mensurations. Utilisées par 13% des clients de Land's End, ces fonctions avancées rapportent : les achats des internautes qui y recourent ont connu une hausse de 7%.

Si les fonctions de personnalisation permettent la vente de produits sur mesure, c'est dans le domaine des services, notamment celui des services financiers, que tout leur potentiel se réalise. Ainsi, des entreprises telle RBC Groupe financier offrent désormais aux consommateurs un service personnalisé, en temps réel. Les fonctionnalités créées, en plus d'avoir fait croître le taux de fidélisation de la clientèle de RBC, lui ont permis de réduire ses coûts d'exploitation.

### **Un suivi plus systématique**

La personnalisation de leur discours marketing, de leurs produits et de leurs services représente pour les entreprises une façon efficace de retirer davantage de leurs liens avec chaque client. Pour exploiter tout le potentiel d'une telle stratégie, elles doivent cependant avoir la détermination de se doter de systèmes d'information sur la clientèle, de les utiliser et de les alimenter avec assiduité.

Ces systèmes, appelés systèmes de gestion de la relation-client (*customer relationship management* ou CRM), ne doivent pas nécessairement être complexes ou coûteux (une simple base

## **Si les fonctions de personnalisation permettent la vente de produits sur mesure, c'est dans le domaine des services que tout leur potentiel se réalise.**

En effet, une étude récente du Boston Consulting Group a indiqué que le coût d'acquisition de chaque nouveau client s'élève à 55 dollars pour les entreprises offrant des produits en ligne, par rapport à 34 dollars pour les entreprises traditionnelles. Par contre, ce coût passe à 14 dollars pour les entreprises ayant un système CRM.

De même, si les coûts de rétention du client moyen sont de 24 dollars pour les entreprises en ligne non équipées de systèmes de gestion de la relation-client, ils chutent à 6 dollars pour celles dotées d'une base de données CRM. Le cas de la société Amazon.com est éloquent. Le détaillant a su réduire ses coûts d'acquisition d'un client Internet, les faisant passer de 124 dollars en 1998 à moins de 13 dollars en 2002. Pendant la même période, les achats annuels du client moyen de l'entreprise augmentaient aussi.

### **Gare au côté obscur de la force...**

Si l'utilisation de données-clients permet souvent aux entreprises de mieux contrôler leurs dépenses marketing et de mieux servir le consommateur, le recours aux stratégies de personnalisation présente toutefois certains risques. En effet, les bénéfices de telles manœuvres sont souvent obtenus au prix de l'invasion de la vie privée des consommateurs et des citoyens.

Pourtant, personnalisation et respect de la vie privée ne doivent pas nécessairement s'opposer. Au contraire, comme vous le verrez dans le prochain article « Vie privée et sentiment de confiance sur le Web : plus qu'un enjeu éthique, une question stratégique » (p. 6), les entreprises gagneront beaucoup à adopter des pratiques de CRM hautement respectueuses de leur clientèle. ■

Excel ou Quickbase pourra suffire dans de nombreux cas). En revanche, il faut les tenir à jour et les intégrer, de manière systématique, aux pratiques quotidiennes de l'entreprise.

Le recours aux outils de CRM rapporte.

« Ce qui est particulièrement intéressant, c'est que ce service ne peut pas être offert d'une autre manière. Aucun centre d'appels ne pourrait recueillir des informations aussi délicates que la description détaillée de vos fesses (plates, bombées, etc.) ou encore de votre buste. Personne n'oserait répondre à des questions aussi personnelles de vive voix. » (Sam Taylor, responsable du commerce électronique chez Land's End)

« L'implantation d'un système de CRM ne modifiera pas la culture d'une entreprise. Si les employés ne sont pas habitués à partager l'information ou si détenir un renseignement est source de pouvoir, même le plus puissant des outils de gestion de la relation-client sera inefficace. Le vendeur qui ne rapporte pas de données-clients à son entreprise, qui garde celles-ci pour lui, n'est pas un bon vendeur. » (Jacques Nantel)

<sup>1</sup> DoubleClick personnalise notamment les bannières ou les fenêtres publicitaires (*pop-ups*) présentes sur Internet de manière dynamique, à l'aide d'un système appelé Dart.

# Plus qu'un enjeu éthique, une question stratégique



**De nos jours, les consommateurs ont compris que les entreprises utilisent de l'information les concernant pour créer des campagnes de marketing ciblé. Cependant, ils sont souvent méfiants face à de telles pratiques, parce qu'ils ne savent pas toujours comment les responsables du marketing ont obtenu de tels renseignements ou les ont utilisés. En d'autres mots, ils craignent que les entreprises ne respectent pas leur vie privée.**

Par Jacques Nantel, directeur scientifique au CEFRIO et professeur à HEC Montréal, et Cristiana Élie, étudiante à la maîtrise (marketing) à HEC Montréal

Ce manque de confiance est encore plus marqué depuis l'apparition d'Internet, étant donné qu'il est plus facile de recueillir de l'information avec cet instrument que par les moyens traditionnels. D'une part, avec le Web, on peut générer des données en temps réel, au moment de la transaction, et les transférer automatiquement dans la base contenant le profil du consommateur. D'autre part, certains outils Internet tels les mouchards (cookies), les formulaires d'inscription ou de concours, les applications de gestion de bannières publicitaires ou encore les services d'identification universelle permettent aux entreprises de recueillir des renseignements plus précis que par le passé sur le comportement d'achat des consommateurs. Dans un cas comme dans l'autre, l'information obtenue peut ensuite être croisée de manière relativement économique avec celle renfermée dans des bases commerciales.

Selon les recherches, différents facteurs influencent la manière dont les consommateurs perçoivent la menace que constituent les nouvelles technologies pour le respect de leur vie privée. Le premier facteur est le *degré de contrôle que les gens peuvent exercer* sur la divulgation initiale de l'information, certes, mais également sur sa transmission et son utilisation a posteriori. Les gens sont moins inquiets quand ils décident ou voient quel renseignement sera transmis. À preuve, la plupart des consommateurs n'ont pas d'objection à fournir de l'information personnelle à caractère public (ex. : statut marital et occupation), lorsqu'on leur demande de le faire sur un formulaire, par exemple.

Second facteur: la *quantité d'informations que l'autre possède sur soi*. Si un consommateur a l'impression qu'une société ne détient que quelques renseignements sur lui, sa peur que l'on envahisse sa vie privée sera moindre. Par exemple, un nombre important d'internautes sont convaincus que la quantité de données disponibles à leur sujet est minime, puisqu'ils n'ont pas fourni celles-ci directement; ces personnes dorment généralement tranquilles. Par contre, de plus en plus d'internautes se rendent compte que les sociétés Internet détiennent beaucoup d'informations à leur sujet, sans qu'ils les aient fournies directement ou volontairement; ces consommateurs sont alors plus inquiets.

Le troisième facteur a rapport au nombre de parties qui ont accès à un renseignement. En effet, le niveau d'inquiétude des internautes face à la propagation d'un renseignement – banal ou non – augmentera généralement avec le nombre de personnes qui y ont accès et qui sont susceptibles d'en abuser.

Le type d'information constitue le quatrième facteur. Plus l'information est de nature personnelle, plus l'individu devient vulnérable quant au pouvoir et à l'influence qu'autrui peut exercer sur lui si cette information était rendue publique. De plus, les données que les consommateurs sont plus réticents à fournir semblent également être celles qui sont les plus délicates.

Enfin, le dernier facteur tient à la nature de la relation du consommateur avec l'entité qui possède l'information. Ainsi, les consommateurs sont moins inquiets de dévoiler un renseignement aux entreprises qu'ils connaissent bien qu'à celles qu'ils connaissent mal. Cependant, les progrès technologiques récents multiplient les chances qu'une personne ne soit jamais au courant de l'identité de celui ou de celle qui a recueilli de l'information sur elle. Par ailleurs, connaître l'identité de l'organisation qui possède un renseignement personnel ne signifie pas que l'on connaisse l'entité qui va le réutiliser; avec le temps, les entités qui collectent l'information au sujet des individus ne sont pas nécessairement celles qui l'ont recueillie.

Bien que les recherches nous renseignent sur le degré de tolérance que peuvent avoir les consommateurs face à la collecte, à l'utilisation ou encore à la réutilisation de données personnelles, elles souffrent du fait que l'évaluation des pratiques marketing Internet est souvent faite hors contexte. De plus, fréquemment, les chercheurs ne s'intéressent pas à l'interaction des pratiques. Par exemple, un consommateur peut être ouvert à ce que certaines données soient revendues à une entreprise tierce; de même, il peut être ouvert à recevoir un courriel de la part d'une entreprise avec laquelle il fait affaire, même s'il considère que ce message est plus ou moins pertinent. Par contre, sa limite de tolérance pourrait

fort bien être atteinte s'il reçoit un courriel non pertinent d'une entreprise tierce.

La Chaire en commerce électronique RBC Groupe Financier a récemment entrepris une série d'expériences pour pallier cette lacune. Ces initiatives ont confirmé l'existence de quatre « comportements » d'entreprise dont la manifestation combinée pourra influencer sur le niveau de méfiance des internautes face à l'utilisation du Web.

S'il n'est pas grave qu'une entreprise ait un comportement négatif donné – pris individuellement, aucun comportement ne semble créer de sentiment d'inconfort chez les consommateurs –, le cumul de plusieurs comportements négatifs, ou encore si l'on préfère leur effet interactif, entraîne rapidement l'irritation des consommateurs. Les pratiques contentieuses sont :

- La collecte d'information de manière secrète;
- La vente de renseignements à des tiers;
- Le recours à certaines stratégies marketing; et
- Le recours à des stratégies de marketing Internet de peu de valeur pour le client.

### **1. La méthode de cueillette de l'information**

De façon générale, la cueillette de renseignements peut se faire de façon ouverte (ex.: l'entreprise les demande directement à l'internaute, à l'aide d'un formulaire d'inscription). Elle peut aussi se faire de façon cachée, sans que l'internaute en soit conscient ou sans qu'il donne son consentement à l'opération (ex.: l'entreprise se sert de mouchards ou encore collecte les adresses de courriel utilisées dans certaines listes de serveurs, salles de clavardage ou forums de discussion).

Nos recherches indiquent que la confiance des consommateurs envers les entreprises acquérant de l'information de manière cachée diminue énormément lorsqu'ils se rendent compte d'une telle pratique.

### **2. Le mode d'utilisation de l'information**

Une étude a indiqué que 69% des répondants considèrent important ou très important le fait de mentionner le

« Un commerçant ne peut pas recueillir n'importe quoi sur n'importe qui. Bon nombre d'entrepreneurs croient – à tort – qu'il suffit d'obtenir le consentement du consommateur pour amasser n'importe quel renseignement sur lui. Il faut avoir un véritable motif pour le faire. Ainsi, même si un internaute donne son autorisation à un commerçant en appuyant sur OK, cela ne constitue pas nécessairement un consentement valide aux yeux de la loi. Par surcroît, les entreprises devraient refuser les renseignements dont elles n'ont pas besoin et ce, même si un client les fournit de son propre gré. »

Marc Chassé, analyste à la Commission d'accès à l'information (CAI)

but de la collecte de renseignements effectuée par l'entreprise. Par ailleurs, bon nombre de chercheurs ont relevé qu'en matière de protection de la vie privée, les internautes ont particulièrement peur que l'entreprise avec laquelle ils font affaire sur Internet vende leurs renseignements personnels à une tierce partie, sans qu'ils le sachent et sans qu'ils l'autorisent.

Selon une étude menée entre avril et juillet 2002 par Consumers International, 39 % des sites qui recueillent des informations personnelles n'ont pas de politique sur la protection de la vie privée.



Nos travaux le confirment: la réutilisation externe des données personnelles de la clientèle d'une entreprise – leur échange ou leur vente à une autre organisation – influence négativement le sentiment de confiance que les consommateurs peuvent avoir envers l'entreprise à qui l'information avait initialement été confiée.

### 3. La stratégie marketing adoptée

Dans le cadre de nos recherches, nous avons examiné plus particulièrement deux stratégies marketing couramment mises en place sur les sites Internet et qui requièrent la collecte de renseignements auprès des internautes: la publicité personnalisée et le marketing par permission.

L'un des grands avantages d'Internet est qu'il permet de produire des publicités personnalisées. Celles-ci contiennent un message répondant directement aux préférences ou aux goûts des internautes. Il ne peut exister que si l'on possède de l'information sur les consommateurs visés. Par ailleurs, le marketing par permission repose sur l'idée que les consommateurs seront intéressés à donner volontairement leur adresse de courriel à une entreprise donnée afin que celle-ci puisse les aviser de prix spéciaux, de l'apparition de nouveaux produits, etc.

Selon nos travaux, l'utilisation d'une stratégie plutôt que d'une autre n'a pas d'effet significatif sur le niveau de confiance des consommateurs envers un site: le client ne sera pas plus inquiet parce que vous l'abordez avec une publicité personnalisée plutôt qu'avec un courriel sur mesure – et vice versa.

### 4. La pertinence de l'utilisation de l'information

Un renseignement peut servir à la stratégie marketing de l'entreprise qui l'avait initialement recueilli ou à celle d'une entreprise tierce; il peut être réutilisé pour produire une publicité ou un courriel personnalisé; il peut aussi servir à la promotion d'un produit ou d'un service plus ou moins pertinent pour le consommateur visé.

Nos recherches démontrent que le lien de confiance que le consommateur entretient avec l'entreprise à laquelle il a donné un renseignement est entaché lorsque cette dernière le sollicite pour un produit ou un service qui ne l'intéresse pas.

### Le bilan de nos recherches

Nos recherches révèlent qu'en matière de respect de la vie privée, le degré de confiance des internautes est fonction



des méthodes de collecte d'information des entreprises et de l'interaction de certains éléments relatifs à la réutilisation des renseignements personnels (lorsque ces opérations ne sont pas bien réalisées par une entreprise, celle-ci inspire une méfiance accrue aux clients). Ces recherches révèlent aussi que les internautes sont conscients des multiples réalités entourant la collecte et la réutilisation d'informations les concernant par les organisations.

Pour les gestionnaires, cela signifie deux choses. D'abord, les consommateurs seront généralement tolérants face à certaines de leurs pratiques marketing. Par contre, et c'est là le constat le plus important, ils pourront se retourner contre l'entreprise à qui ils ont fait confiance si celle-ci semble les trahir.

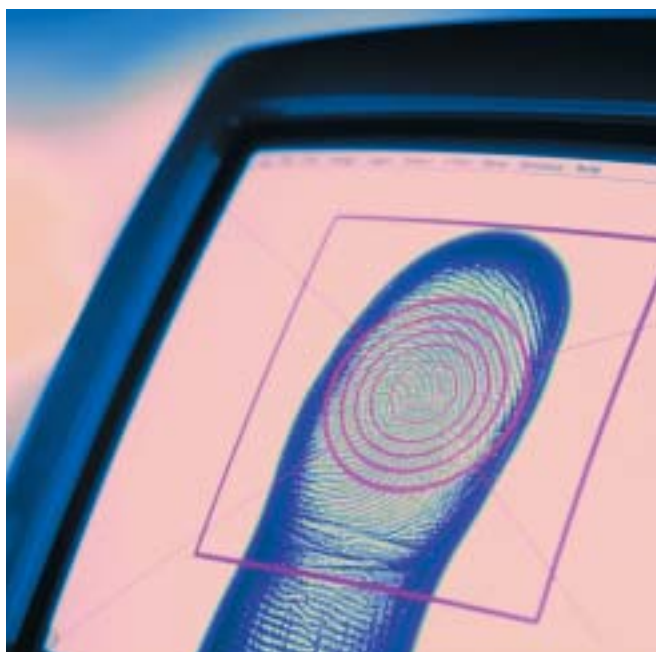
Cela peut arriver lorsque les consommateurs se rendent compte que la société dont ils ont fréquenté le site Web a procédé, à leur insu, à la récupération d'information à des fins de commercialisation. L'impression d'avoir été floué devient plus vive chez le consommateur lorsqu'il comprend que le renseignement donné volontairement se retrouve maintenant entre les mains d'une entreprise tierce. Et le sentiment de malaise du consommateur atteint son point culminant lorsque cette autre partie tente de le joindre par le truchement de courriels personnalisés.

Bref, si la pratique du *permission marketing* est en pleine croissance et représente souvent une occasion de revenus pour l'entreprise, elle n'est pas pour autant sans risque.

Par conséquent, avant de vendre les renseignements relatifs à vos clients à d'autres entreprises, dites-vous qu'en faisant cela, c'est un peu comme si vous brûliez les planches de votre maison pour vous chauffer l'hiver: à court terme, une telle pratique peut paraître bénéfique; à long terme, elle est contreproductive. ■

## L'EXPLOITATION DES DONNÉES-CLIENTS

## L'État a-t-il les mains liées ?



**Dans les articles qui ont précédé, le chercheur Jacques Nantel nous a montré que dans le secteur privé, l'information recueillie sur le client peut s'avérer une ressource hautement stratégique pour les entreprises. Cependant, il a également insisté sur le fait que toute société devrait exploiter avec prudence les renseignements personnels dont elle est dépositaire. En effet, toute pratique, même légale, n'est pas toujours indiquée.**

Par Réjean Roy, conseiller en technologies de l'information

Cela dit, comment les choses se passent-elles dans le secteur public? Les ministères et les organismes (M/O) peuvent-ils recourir aux mêmes stratégies de CRM que l'entreprise privée? Font-ils face aux mêmes écueils? Pour répondre à ces questions, le CEFRIO s'est entretenu avec Pierre Trudel, professeur-chercheur au Centre de recherche en droit public (CRDP) de la Faculté de droit de l'Université de Montréal, et Pierrôt Péladeau, coordonnateur de la recherche au Centre de bioéthique de l'Institut de recherches cliniques de Montréal (IRCM).

### Respect de la vie privée ou protection contre les inconvénients de la vie ?

Selon Pierre Trudel, à l'instar des sociétés commerciales, les organismes publics peuvent se servir de l'information recueillie auprès de leurs *clientèles* pour améliorer la qualité de leurs services ou pour assurer une meilleure gestion de leurs activités. Malheureusement, le gestionnaire public désireux de gérer la relation-client à l'aide des technologies de l'information (TI) rencontre deux obstacles.

Premièrement, « les lois nationales en matière de protection de la vie privée sont, à certains égards, trop sévères. Par exemple, au Québec, on protège les adresses de courrier électronique avec la même vigueur que les dossiers médicaux, bien que l'on parle de données d'une importance totalement différente ».

Deuxièmement, Pierre Trudel croit que l'on a tendance, au Québec, à interpréter les lois de manière trop rigide. Selon lui, ce problème a une double origine. « D'une part, on a tendance à interpréter les lois comme si celles-ci devaient nous préserver de tous les inconvénients de la vie plutôt qu'assurer le respect de notre vie privée. Par exemple, en raison d'une décision de la Commission de l'accès à l'information (CAI), il est interdit de mettre le nom du propriétaire d'une maison sur la version Internet des rôles d'évaluation, bien que ce renseignement soit de nature publique et, par conséquent, doive circuler. Pourquoi la CAI a-t-elle tranché en ce sens? Parce qu'elle craignait — et je cite —, " que l'on transforme le Québec en paradis du marketing direct ". Écoutez! Il est certain que les spécialistes du télémarketing auraient pu se servir de ce renseignement pour vendre des piscines ou encore des services de



Pierre Trudel



Pierrôt Péladeau

parfois. Il est quand même étonnant que l'on se préoccupe tant de ce qu'on fera de mon adresse de courriel, mais que personne, au sein des organismes concernés, ne semble s'inquiéter que l'on puisse m'espionner dans la rue sans posséder aucun mandat.»

### **L'État est-il prêt à dire ce qu'il sait aux citoyens ?**

Selon Pierrôt Péladeau, «les TI permettent désormais à l'administration publique de produire des données utiles aux décisions et aux débats collectifs à partir des informations qu'elle détient sur les citoyens». Le chercheur donne l'exemple des organismes du milieu de la santé qui rassemblent de plus en plus les renseignements sur les patients pour discerner l'émergence de maladies, déterminer les traitements les plus efficaces ou décider d'une meilleure allocation des ressources disponibles.

Évidemment, l'entreprise privée fait de même. Par exemple, en comparant leurs données-clients, les fabricants automobiles peuvent découvrir que les adultes de 25 à 34 ans sont plus susceptibles d'acquérir un modèle particulier que les 35-49 ans. Cependant, il existe des différences énormes entre le secteur privé et le secteur public quant aux conditions d'utilisation de ces informations.

D'abord, les organismes publics ne peuvent procéder en catimini. «La crise qui a entraîné le démantèlement du Fichier longitudinal sur la main-d'œuvre, de Développement des ressources humaines (DRH) Canada, le démontre de manière spectaculaire», selon Pierrôt Péladeau. Même si la mise sur pied d'une telle base de recherche n'avait rien d'illégal, le secret entourant son opération a provoqué le scandale.

Les organismes publics ne peuvent créer de telles bases constituant une ressource publique construite à partir de renseignements sur les citoyens ni en disposer à leur guise. «Les M/O ne doivent donc pas seulement respecter la loi et faire preuve de transparence;

pour assurer la légitimité de leurs efforts, ils doivent également faire participer les acteurs concernés. Si les organisations patronales, les syndicats et autres groupes de travailleurs, les chômeurs, les étudiants et autres avaient participé à l'élaboration et à l'exploitation de sa base, DRH n'aurait pas déclenché une telle levée de boucliers, ni reçu 70 000 lettres de citoyens en colère», affirme Pierrôt Péladeau.

Les organismes publics doivent partager les données qu'ils possèdent avec l'ensemble des acteurs concernés. «De nos jours, l'information oriente l'organisation des services publics et les décisions de politiques publiques, soutient le chercheur de l'IRCM. On comprend donc que tous veuillent y accéder. Par exemple, les groupes de défense en VIH/SIDA ont cessé de s'opposer à la déclaration obligatoire des cas individuels et de négocier la constitution d'une base de données non nominatives, notamment parce qu'ils avaient eux aussi besoin de statistiques fiables et détaillées pour influencer sur les décisions des politiciens, gestionnaires et médecins ainsi que pour orienter leurs propres actions et services.»

«On assiste actuellement au réveil du "sujet", soutient Pierrôt Péladeau. Déjà les groupes autochtones, de femmes et de sidéens exigent d'avoir leur mot à dire dans la transformation de leurs réalités en indicateurs ou en données.» L'État subventionne également certains groupes pour leur permettre de traiter eux-mêmes les données recueillies par les organismes publics.

Évidemment, le secteur privé ne subit pas une telle pression. «Pas encore», met en garde le chercheur. «On pourrait exiger une semblable accessibilité aux données des entreprises, pas individuellement mais par secteur industriel, par le biais d'organismes tel Statistique Canada. Par exemple, les données sophistiquées dont disposent les assureurs vie et maladie leur permettent de déterminer qui ils assureront ou non, avec quelles couvertures et à quels prix. Les implications sociales sont telles qu'on comprendrait aisément que le public et divers groupes d'intérêt exigent à l'avenir d'avoir également accès à ces données.» ■

plomberie, mais à ce que je sache, la vente par téléphone n'est pas une activité prohibée!»

D'autre part, Pierre Trudel avance qu'on interprète trop souvent les lois de protection de la vie privée en postulant que les scénarios les plus apocalyptiques se produiront inévitablement. «Vous savez, en théorie, les moteurs et le train d'atterrissage des avions pourraient flancher alors que le pilote et le copilote ont fait chacun un infarctus. Mais lorsque les ingénieurs en aéronautique travaillent à la mise au point de dispositifs de sécurité, ils partent plutôt de ce qui est prévisible. Il faut raisonner de la même manière en matière de gestion des ressources informationnelles et se demander: «En fonction de ce constat, a-t-on pris des mesures raisonnables pour minimiser les risques de défaillance ou de dérapage?»

Comment expliquer l'attitude prudente des organismes de surveillance? Aux yeux de Pierre Trudel, celle-ci est imputable à «l'hystérie» qui règne souvent dans la société québécoise. «Quand il est plus contraignant pour un consommateur d'acheter un grille-pain que de louer un appartement, quand les médias montent aux barricades parce que le gouvernement tente de vérifier si les demandeurs d'aide sociale ont effectivement droit à cette aide, quand il faut que l'Assemblée nationale passe une loi spéciale pour permettre aux organismes publics de divulguer un renseignement lorsqu'il s'agit de prévenir un suicide ou un acte violent, il faut conclure qu'il y a un problème.»

«Qu'on me comprenne bien. Je ne suis pas contre le droit à la vie privée. Loin de là! Cependant, je m'interroge sur la définition qu'on en donne

# L'apprentissage virtuel enfin démystifié !

par Danielle Stanton

« Le calcul a été fait : l'apprentissage virtuel, plus communément appelé le *eLearning* (la formation assistée par les TIC), coûte aux entreprises jusqu'à 30% moins cher qu'une formation traditionnelle donnée à l'extérieur de l'entreprise, affirme Louise Marchand, directrice du Groupe de recherche sur l'apprentissage à vie par les technologies de l'information (GRAVTI) de l'Université de Montréal. Par surcroît, il permet d'obtenir des résultats tout aussi bons. »

Il faut cependant savoir recourir à ce mode de formation au moment adéquat, avec les bonnes personnes, et de la bonne façon. Notre recherche aidera les dirigeants d'entreprises à y parvenir», indique la chercheuse qui collabore au projet «*Formation assistée par les technologies de l'information*» lancé au printemps dernier par les Manufacturiers et Exportateurs du Québec (MEQ) et soutenu financièrement par Emploi-Québec.

Le *eLearning* est en explosion. L'offre de service est grande, les entreprises sont de plus en plus sollicitées par des vendeurs très persuasifs offrant des produits supposément miraculeux. Y voir clair n'est pas facile. Une récente enquête menée au Québec auprès de responsables de ressources humaines aurait démontré que 95% d'entre eux étaient avides d'information sur le sujet!

« Nos membres nous pressaient de leur fournir des repères, des balises pour leur permettre de prendre des décisions éclairées, confirme Marc-André Veilleux, conseiller en politiques publiques au MEQ. Investir dans un logiciel de formation ou dans un simulateur coûte

cher. Les entreprises veulent être certaines d'en avoir pour leur argent. Au départ, elles veulent d'abord savoir quand opter pour le *eLearning*. Un guide pratique sera donc produit au terme du projet afin de leur donner l'heure juste. Il sera distribué gratuitement à chacun des membres du MEQ. »

## Un solide partenariat

Pour mener le projet à bon port, MEQ a fait appel au savoir-faire du CEFRIO. « Le Centre possède deux atouts majeurs : l'art de transformer des résultats de recherche en solutions concrètes et applicables, et la neutralité requise pour analyser le marché sans parti pris. »

Le CEFRIO n'a pas hésité. « Le domaine est encore neuf, témoigne Josée Beaudoin, directrice du projet. Certaines études commencent à être menées aux États-Unis, mais le Québec n'est pas l'Oncle Sam. Il faut conduire nos propres études si on veut trouver des réponses qui nous ressemblent. Le projet du MEQ nous a paru prometteur. »

TechnoCompétences, un comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et de la communication, soutenu par Emploi Québec et les partenaires de l'industrie, est aussi partie prenante au projet. Ainsi que dix entreprises de tailles variées qui servent de terrains d'exploration : Alcan, Le manufacturier Grandford, Bowater Pâtes et Papiers Canada, Molson, Kruger, IBM Canada (usine de Bromont), Interquisa



Louise Marchand, directrice du Groupe de recherche sur l'apprentissage à vie par les technologies de l'information (GRAVTI) de l'Université de Montréal

Canada, Bombardier produits récréatifs, Pétromont et Sanmina-SCI.

« Nous visitons chaque firme à trois reprises afin d'y rencontrer successivement les responsables des ressources humaines, des groupes de formateurs et d'employés et, bien sûr, les dirigeants, explique Louise Marchand, qui possède l'une des plus vastes expertises au Québec en matière de *eLearning* appliqué à des adultes en situation professionnelle. Notre but? Cerner les attentes et les perceptions en matière de formation globale. Puis,

comprendre les motifs qui feraient pencher ou non nos différents interlocuteurs en faveur d'une solution *eLearning*. »

Les rencontres de transfert qui ponctuent le déroulement du projet sont l'occasion pour l'équipe de chercheurs de tester leurs pistes de solution et d'ajuster le tir. « Nous cheminons ensemble », explique l'experte.

## Pour mieux comprendre

Le *eLearning* est très prometteur, affirme déjà Richard Willshire, directeur de la formation et du développement organisationnel pour le Québec chez Alcan. « Les entreprises peuvent de moins en moins se payer le luxe de retirer des employés de leur travail pour les envoyer se former. Si c'est vrai chez Alcan, c'est encore plus vrai dans une PME. »

La formation traditionnelle ne serait d'ailleurs pas forcément la solution la plus efficace : seulement 20% des apprentissages résulteraient de la formation en



Marc-André Veilleux, conseiller en politiques publiques, MEQ



Josée Beaudoin, directrice de projet, CEFRIO



Richard Willshire, directeur de la formation et du développement organisationnel pour le Québec, Alcan

Se familiariser avec une formation en mode *eLearning* demande néanmoins un effort d'adaptation de la part de l'employé. Et tant mieux, dit Louise Marchand: il y gagnera, et l'entreprise aussi. «Les employés prennent leur formation en main, se sensibilisent à l'importance d'échanger des connaissances avec

leurs collègues, bref deviennent plus ouverts au changement. Cette ouverture d'esprit face à l'innovation ne peut qu'être profitable à l'entreprise: c'est la recette pour demeurer performant.»

### Les suites

Le projet «*Formation assistée par les technologies de l'information*» n'est qu'une première étape, fait par ailleurs valoir Josée Beaudoin, du CEFRIO. «Le Québec est un vaste territoire. Bon nombre de PME sont établies loin des établissements de formation traditionnels, cégeps ou commissions scolaires. Ou encore elles ne disposent pas du nombre minimal d'employés requis pour bénéficier des programmes d'Emploi-Québec. Le *eLearning* peut s'avérer la solution. Pourquoi certaines ne s'uniraient-elles pas pour bâtir des formations en réseau qui répondraient à des besoins communs? Ces entreprises auraient ainsi accès à des formations de pointe à coût avantageux. Le CEFRIO compte explorer cette voie très prometteuse dans un proche avenir.»

D'ici là, Marc-André Veilleux, du MEQ, se réjouit de l'instrument d'aide à la décision qui sera bientôt entre les mains des dirigeants d'entreprises québécoises. «Le *eLearning* n'est pas forcément une solution miracle. Un art comme la soudure ne gagne peut-être pas à s'enseigner par l'intermédiaire d'un logiciel. Mais je suis certain d'une chose: aucune entreprise ne peut faire l'économie de comprendre ce qu'est le *eLearning* si elle veut être en mesure d'en faire bon usage. Avec le guide, les entreprises seront très bien servies.» ■

salle de classe. Le reste s'acquerrait sur les lieux mêmes de travail. «Le *eLearning* peut s'avérer précieux, poursuit le directeur de l'aluminerie. Il permet de former chaque employé juste à temps, juste assez (sans le noyer sous un flot de renseignements superflus!) et juste pour lui, c'est-à-dire à son rythme, en fonction de ses besoins très personnels.» À juste coût aussi, ajoute-t-il. «Former chaque personne selon ses besoins plutôt que tout le monde *mur* à *mur* est certainement susceptible d'engendrer des économies.»

Actuellement, tout le monde est dans le même bateau. «Quelle est l'utilité du *eLearning* par rapport à d'autres modes de formation? Avec quelles catégories d'employés ai-je avantage à y recourir? Les interrogations pleuvent. Je ne vous le cacherai pas: même pour une entreprise de la taille d'Alcan, le brouillard qui enveloppe ce nouveau mode de formation est très dense.»

Les résultats de la recherche seront livrés au cours de 2003. Mais certains principes font d'ores et déjà consensus, rappelle Louise Marchand. «Le logiciel de formation le plus sophistiqué n'est pas forcément celui qui rend le meilleur service. Une plateforme toute simple peut faire des miracles. L'élément clé est la convivialité. Et aussi, l'approche pédagogique qui sous-tend la formation. Si vos employés se sentent mal à l'aise ou perdus devant leur écran, c'est fini! Il ne faut jamais perdre cette vérité de vue.»

La spécialiste démolit au passage un mythe généralisé. Qui dit *eLearning* ne

dit pas uniquement formation en solitaire, seul à seul avec son ordinateur. «Les meilleures formations sont celles qui combinent plusieurs modes d'apprentissage: l'apprentissage en solo avec soutien d'un tuteur (présent sur place ou virtuellement accessible), les échanges en réseau avec des collègues, le jumelage jeune employé/employé expérimenté, etc. Ces formations mixtes sont celles qui satisfont le plus les employés. Ce sont par conséquent les plus performantes.»

Le *eLearning* doit au départ prendre assise sur une entente tripartite forte, insiste par ailleurs Louise Marchand. «L'administration, les responsables des ressources humaines et les employés doivent tous être décidés, très motivés. Ce mode de formation commande des investissements: de temps et d'argent. Tout le monde doit se serrer les coudes et avoir la volonté profonde de mener l'opération à terme.»

Mais le jeu en vaut la chandelle. Judicieusement utilisé, le *eLearning* offre une foule d'avantages aux entreprises. La spécialiste en énumère quelques-uns. «D'abord un gain de temps, aussi bien pour les formateurs que pour les employés, puisque la formation est généralement disponible sur place. Ensuite un gain de performance: comme les employés ont facilement accès à la formation dont ils ont besoin, ils deviennent plus habiles. Les arrêts de production se font donc de plus en plus rares. Enfin, le *eLearning* peut avoir un impact sur la santé et la sécurité au travail: un personnel formé est moins susceptible de se blesser.»

## TROIS PROJETS INNOVANTS

# Les TI face au déclin des régions



**« La richesse des régions du Québec contribue de façon indispensable à la prospérité économique et sociale de l'ensemble de la province. »  
Voilà l'essentiel du message véhiculé par le gouvernement du Québec lors du récent *Rendez-vous national des régions*, tenu en novembre dernier.**

Par Lucie Bégin, conseillère scientifique, CEFRIO

**D**e plus en plus et partout dans le monde, le rôle essentiel joué par les régions et les collectivités locales dans le développement territorial trouve une reconnaissance. Le développement local et régional (DLR) préoccupe d'ailleurs beaucoup tant les acteurs du milieu associatif, les agents locaux de développement, les organismes de concertation, les instances politiques provinciales et fédérales, les élus municipaux et les dirigeants d'entreprise que les citoyens eux-mêmes.

La complexité des milieux locaux et la diversité des collectivités résidentes font qu'il n'existe pas de remède miracle aux problèmes de DLR. Le vieillissement de la population et l'exode rural contribuent au déclin démographique des régions périphériques. Ces dernières ne connaissent donc pas les mêmes difficultés que les régions urbaines à forte densité de population et ne profitent pas des économies d'échelle générées par les effets d'agglomération.

En outre, les entreprises des régions-ressources requièrent une main-d'œuvre aux qualifications différentes de celles des régions métropolitaines. L'éloignement géographique des marchés et les coûts élevés de transport qui en résultent comptent parmi les facteurs qui influencent les choix de localisation de certaines industries. De plus, l'urbanisation de la population contribue à la raréfaction de la main-d'œuvre qualifiée, surtout dans les zones éloignées des grands centres. Pour toutes ces raisons, les entreprises des régions périphériques assument souvent des coûts de production plus élevés, qui nuisent à leur compétitivité sur les grands marchés.

Par conséquent, les défis sont nombreux pour l'avenir des régions, surtout pour celles situées en périphérie. Que faire pour stimuler le développement local et régional et contrer le déclin des régions les plus durement touchées par les mutations de l'économie mondiale ?

Certes, le développement local et régional repose sur la capacité des acteurs à se mobiliser et à mener des actions concertées. Les collectivités doivent prendre en main leur devenir et imaginer des solutions originales misant sur les forces et sur les ressources de leur milieu. À cet égard, on peut s'interroger sur le rôle que les technologies de l'information et de la communication (TIC) peuvent jouer pour aider à relever les trois défis majeurs retenus dans le plan

d'action élaboré dans la foulée du *Rendez-vous national des régions*, soit le défi de la prospérité économique, celui de la vitalité des milieux et celui de la capacité d'agir sur son propre développement<sup>1</sup> ?

Trois exemples sont présentés ici à partir des projets de recherche-action que mène le CEFRIO : l'éducation à distance en réseau, la eDémocratie et les nouveaux modèles d'affaires électroniques.

### **Garder les petites écoles ouvertes**

L'utilisation des TIC dans le développement régional et local prend tout son sens dans le milieu scolaire, comme en témoigne le projet *L'école éloignée en réseau*, mené en collaboration avec le ministère de l'Éducation, le ministère des Régions et trois commissions scolaires. La décroissance démographique, amorcée depuis plusieurs années, constitue un enjeu fondamental pour la prestation de services éducatifs dans les petites communautés. L'école demeure un service essentiel pour les citoyens de ces communautés, et les récentes politiques visant à maintenir l'école ouverte témoignent de la volonté de garder des services éducatifs accessibles et de qualité. Mais comment mettre à profit les TIC dans ce contexte ? Quels modèles seront viables, et comment les mettre en œuvre ?

Le projet expérimente un modèle de mise en réseau des petites écoles. Des enseignants collaborent avec leurs pairs, associant des classes localisées dans des écoles différentes pour faire travailler des élèves ensemble. Les réseaux à large bande offrent cette possibilité de mise en réseau (par le biais de la vidéo sur IP notamment), permettant ainsi d'ouvrir les frontières traditionnelles de la classe. Depuis septembre 2002, deux écoles primaires et une école secondaire, accompagnées d'une équipe de recherche du CEFRIO, expérimentent de telles pratiques d'enseignement. Les directions d'école, les enseignants, les commissions scolaires, les élèves et leurs parents ainsi que les communautés locales sont interpellés dans ce projet innovateur. Les TIC constituent ici un levier de transformation, en appui à la réforme de l'éducation et au renforcement des collectivités locales.

### **Vers une participation démocratique accrue**

L'utilisation des TIC pour appuyer la démocratie participative n'en est qu'à ses débuts. Pourtant, les expériences innovantes de *Bromont, ville branchée* et de *Arrondissement.com*, dans le quartier Hochelaga/Maisonneuve, laissent déjà entrevoir le potentiel fabuleux que représentent les TIC comme instrument d'information, de mobilisation et de cohésion sociale, pour une prise en charge du milieu par les citoyens.

En effet, par le biais des sites Web de ces collectivités, la circulation de l'information locale est améliorée, et les citoyens sont potentiellement plus sensibilisés aux réalités de leur milieu de vie. Outils de référence, ces sites fournissent aux citoyens quantité de renseignements d'utilité courante : les liens vers les activités de sport et de loisirs, l'emploi, les ressources communautaires et de santé, l'information sur les séances du conseil municipal ou d'arrondissement, un babillard pour les petites annonces et une foule de renseignements sur les services disponibles.

Ces applications ne représentent qu'un premier pas vers une participation démocratique plus active des citoyens. Avec l'ajout de fonctions interactives, telles que les forums de discussion, les sondages en ligne et même, le scrutin en ligne, les citoyens ont les moyens de faire entendre leur voix, même s'ils ne peuvent pas se déplacer ou s'ils sont éloignés.

Ainsi, les régions périphériques pourraient grandement bénéficier des TIC pour favoriser une meilleure diffusion des informations qui les concernent. Les CLD (centres locaux de développement), les MRC (municipalités régionales de comté), les SADC (société d'aide au développement des collectivités) et les autres organismes en développement économique pourraient jouer un rôle majeur dans la mise en place de telles initiatives visant à mobiliser les forces vives du milieu en vue du développement de leur région, entre autres, au moyen de portails régionaux.

### **L'accès aux marchés et les affaires électroniques**

En affaires, la distance a de l'importance. Surtout quand les coûts de



Avec son projet *L'école éloignée en réseau*, le CEFRIO expérimente un modèle de mise en réseau des petites écoles. Des enseignants collaborent avec leurs pairs, associant des classes localisées dans des écoles différentes pour faire travailler des élèves ensemble.



En somme, la compétitivité des entreprises québécoises en région peut être soutenue par un usage judicieux des TIC, compensant en partie les effets négatifs de l'éloignement, tout en jouis-

sant de coûts de terrain moins chers et d'une qualité de vie enviable.

### **Là où il y a des TIC, il y a de l'espoir**

Ce survol ne donne qu'un aperçu très restreint des nombreuses manières dont les TIC peuvent soutenir le développement local et régional. Le CEFRIO mène d'autres projets de recherche afin de mieux documenter les différentes utilisations des TIC. On peut envisager que les leçons tirées de ces autres projets pourront inspirer des initiatives originales au sein des collectivités territoriales. Pensons, par exemple, au télétravail qui peut faciliter le travail en région, aux communautés de pratique qui permettent de partager des connaissances avec des collègues localisés dans d'autres régions ou localités, aux outils collaboratifs qui appuient la compétitivité des entreprises, aux expériences des CLSC du futur qui permettront de maintenir à domicile des personnes en perte d'autonomie.

Sans être une panacée au déclin démographique et sans abolir les distances physiques, les TIC comportent un réel potentiel de soutien au développement local et régional des régions non métropolitaines. Elles peuvent soutenir des initiatives visant la mobilisation des populations, améliorer la circulation de l'information, consolider le sentiment d'appartenance régionale et contribuer au maintien des services en région. Bref, les TIC peuvent être de formidables agents de changement et de transformation du milieu. ■

transport nuisent à la compétitivité des entreprises régionales qui tentent de percer sur les marchés nationaux, souvent situés autour des grandes villes américaines et canadiennes. Et, n'en déplaise à l'économiste David Ricardo, la mobilité du capital favorise les délocalisations vers les régions où les coûts conjoints des ressources, de la main-d'œuvre et du transport seront minimisés. Alors, en quoi les affaires électroniques peuvent-elles inciter les entreprises à demeurer en région?

D'abord, toutes les entreprises ne sont pas touchées de la même manière par les effets négatifs de l'éloignement des marchés. Celles qui opèrent dans des produits de niche ou de spécialité, dans des créneaux étroits d'expertise, ou qui font appel à des ressources abondantes en région ont moins d'incitatifs à se délocaliser près des grands centres urbains. Cependant, afin de profiter d'une croissance soutenue et de capter les économies d'échelle liées au volume d'affaires, ces entreprises ont tout avantage à utiliser les TIC pour se faire connaître dans les marchés distants.

Les travaux menés actuellement par le CEFRIO sur les nouveaux modèles d'affaires électroniques montrent en effet que, dans plusieurs secteurs industriels, les entreprises spécialisées peuvent profiter grandement des TIC pour se faire connaître dans d'autres marchés, notamment par le biais des portails sectoriels ou associatifs. Dans la même veine, afin de profiter des meilleurs coûts possibles en approvisionnement de matières premières et d'un plus vaste choix de fournisseurs, les entreprises des régions éloignées peuvent utiliser les TIC, soit directement, soit au moyen de stratégies collaboratives, par le biais des achats fédérés ou en participant à des portails verticaux.

<sup>1</sup> Voir le document *Horizon 2005. Un Québec fort de ses régions*. Gouvernement du Québec, 2002. [http://rendez-vousregions.net/pdf/horizon\\_2005.pdf](http://rendez-vousregions.net/pdf/horizon_2005.pdf)

# RÉSEAU cefrio

## **Éditrice et rédactrice en chef**

Liette D'Amours  
Directrice, communications et marketing,  
CEFRIO

## **Rédacteur en chef adjoint**

Réjean Roy  
Conseiller en technologies  
de l'information

## **Idéateur du numéro**

Jacques Nantel, titulaire de la Chaire de commerce électronique RBC Groupe financier et professeur à HEC Montréal

## **Collaborateurs**

Lucie Bégin, analyste principale, CEFRIO  
Cristiana Élie, étudiante à la maîtrise, HEC Montréal  
Jacques Nantel, professeur, HEC Montréal

## **Réviseur**

Thérèse Le Chevalier

## **Coordonnatrice de la production**

Mélanie Normand, agente de communications, CEFRIO

## **Conception graphique et infographie**

Brigitte Ayotte, [ayograph@videotron.ca](mailto:ayograph@videotron.ca)

**Réseau-CEFRIO est une initiative du Centre francophone d'informatisation des organisations. Ce semestriel est expédié en primeur aux membres du CEFRIO.**

**La reproduction des textes en tout ou en partie est autorisée à la condition expresse que la source soit mentionnée et qu'un exemplaire nous soit envoyé.**

900, boul. René-Lévesque Est  
Bureau 717  
Québec (Québec) G1R 2B5  
Téléphone : (418) 523-3746  
Télécopieur : (418) 523-2329

550, rue Sherbrooke Ouest  
Bureau 350  
Montréal (Québec) H3A 1B9  
Téléphone : (514) 840-1245  
Télécopieur : (514) 840-1275

Courriel : [info@cefrio.qc.ca](mailto:info@cefrio.qc.ca)  
[www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca)  
[www.infometre.cefrio.qc.ca](http://www.infometre.cefrio.qc.ca)

Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
Dépôt légal : ISSN 1488-4119  
Tirage : 5 000 exemplaires

## PARCE QUE LES AFFAIRES ÉLECTRONIQUES SONT AUSSI VOS AFFAIRES

De l'administration au service à la clientèle, les affaires électroniques sont en train de changer nos façons de faire. Spécialement élaboré pour vous, le nouveau portail **PME Québeclic** vous propose une information de pointe et des outils pratiques en matière de :

- Plan d'affaires électroniques
- Systèmes de sous-traitance
- Stratégie internationale
- CRM (Gestion client)
- Études de marché
- Sites Web
- Veilles
- Systèmes d'approvisionnement
- E-collaboration
- Enchères électroniques
- Portails
- Hébergement
- Sécurité et confidentialité



Les affaires électroniques sont incontournables pour demeurer compétitif. Notre portail l'est tout autant pour développer ou confirmer votre stratégie d'affaires électroniques !



Le portail québécois  
des affaires électroniques

