

L'impact du modèle d'affaires électroniques sur la compétitivité de l'entreprise

The impact of e-business models on the company's competitiveness

Sabrina FERDI

Doctorante

Faculté des Sciences économiques, commerciales et de gestion

Université d'Alger 03

E-mail: Sabrina-frd@live.fr

Résumé

Le concept du modèle d'affaires électroniques appelé généralement par le modèle économique ou le business model est présenté comme un outil de reconfiguration de la stratégie des entreprises. C'est un modèle par lequel l'entreprise opérationnalise sa stratégie, afin de créer de la valeur et de la délivrer aux clients sous forme de biens ou de services, par voie internet (B2C) comme les sites web commerciaux et les web-stores tout en leur offrant la possibilité de faire leur achats avec des moyens de paiement en ligne ou à la livraison.

Pour faire face à la pression de la concurrence du marché numérique, l'entreprise investie beaucoup dans son business model puisque ce dernier lui permet de renforcer sa compétitivité et lui permet de créer une valeur qui lui apportera des profits. Pour cela, elle innove perpétuellement en améliorant soit sa proposition de valeur ou bien l'architecture de cette valeur par rapport à d'autres concurrents existants ou potentiels.

Mots clés : Model d'affaires électroniques, compétitivité, innovation, valeur, e-commerce

Abstract

The concept of e-business model is presented as a tool of strategy's reconfiguration; it is a model where the company operationalize its strategy in order to create a value to its customers, then to distribute this value in web sites and web-stores

To face the pressure of the competition of the e-market, the company invests a lot in its business model because it makes company's strategy operational and in a same time improves its competitiveness. For this reason, the company innovates perpetually by improving its value relatively to others actual or potential competitors

Key words: e-business, Business model, competitiveness, innovation, value

Introduction

L'entreprise surveille de plus près son secteur d'activité afin de repérer les changements qui impactent son offre et l'offre de référence. Le plus important ici, c'est qu'elle soit proactive et capable à déterminer son comportement managérial et à maîtriser son e-business.

Et afin d'obtenir la satisfaction de ses parties prenantes, il faut non seulement trouver l'idée génératrice de profit, mais aussi savoir l'impliquer dans le business model pour faire ressortir la valeur perçue par le client. Tout en mettant en évidence que l'avantage concurrentiel n'est pas définitivement acquis ou viable.

C'est avec la reformulation des normes IAS (international accounting standards) en 2008, que le concept du Business model a pris plus d'intérêt en France car selon ces normes, l'information financière s'appuie beaucoup sur la compréhension et l'étude du business model des entreprises afin de mieux

apprécier leurs performances actuelles et ultérieures selon l'objectif fixé l'heure de la planification stratégique. A ce stade, le business model se base sur l'interactivité des trois piliers essentiels : La proposition de la valeur, l'architecture de la valeur qui nécessite l'allocation des ses ressources, la réorganisation de sa chaîne de valeur, mais aussi l'utilisation des technologies de l'information et de la communication à savoir l'intégration de l'internet dans son activité qui améliore la valeur proposée et renforce son avantage concurrentiel et enfin l'équation du profit.

Ceci nous amène à poser la problématique suivante : comment le modèle d'affaires électroniques influence t-il la compétitivité des entreprises ?

L'objectif de cette étude

Montrer la valeur du modèle d'affaires électroniques et son impact sur la compétitivité de l'entreprise au sein de son secteur d'activité qui connaît des changements perpétuels avec l'économie numérique.

Les hypothèses de l'étude

Le modèle d'affaires électroniques aide l'entreprise à construire son positionnement stratégique par rapport à ses concurrents et valorise son image auprès de ses collaborateurs (clients, fournisseurs, banques, concurrents).

1. Définition du business model

Avec l'apparition imposante de l'internet dans les années quatre vingt dix (90) et l'émergence des start up, le terme de e-business model ou le modèle d'affaire électronique a pris de l'ampleur dans la sphère des firmes et il est devenu par la suite avec le développement numérique un débat portant objet sur la création de la valeur perçue par les clients. Chaque année, 30% à 40% d'e-commerçants supplémentaires apparaissent sur la marché français en proposant leur e-business model avec des chiffre d'affaire en escalade.

Tableau (01) : Chiffre d'affaire du e-commerce en France en milliards d'euro

| Année | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Chiffre d'affaire | 04 | 06 | 09 | 12 | 16 | 21 | 26 | 32 |

Source : Bouglet . J, (2011), *stratégie des entreprises référence gestion*, Berti éditions , p65.

Et en 2012, le commerce en ligne a connu une progression dans le chiffre d'affaire ; un chiffre qui dépassait les 40 milliard d'euros en France¹.

De ce fait, Le e-business model est un concept traduit en français par le modèle d'affaires électroniques des entreprises ou bien par le modèle économique d'une entreprise ayant son activité connectée à internet. Ce terme s'est évolué dans tous les secteurs d'activité, d'autant plus qu'il se présente comme un outil de réflexion stratégique pour le manager. Il est en effet un outil puissant d'opérationnalisation de la stratégie de l'entreprise quelque soit la nature de son métier ou bien sa date de création².

Le business model décrit comment créer, délivrer et capturer la valeur de manière rationnelle³, interprété sous forme d'une représentation schématique. Le concept s'applique à toute organisation privée ou publique, association, école...etc. Il n'est pas limité aux entreprises comme pourrait le laisser entendre le terme business.

2. La matrice du business model

La matrice est l'élément principal de valorisation et de modélisation d'un business model, elle est aussi une référence qui aide à la conception d'un model stratégique. Au même temps c'est une représentation schématique standard d'un business model qui montre la manière dont la valeur créée (produit ou service) est distribuée aux clients, comment les revenus et les coûts sont structurés, comment chaque département interagit avec un autre et quels sont les partenaires clé pour renforcer un business et le mettre en marche avec succès.

On représente ainsi les neuf (09) composantes de la matrice (canevas) du business model (*voir annexe 01*):

1- Proposition de valeur : Qu'est-ce que votre entreprise va apporter à vos clients ? A quel besoin et/ou problème votre entreprise/votre projet va répondre ? Quelle est votre valeur ajoutée ? Quels sont vos points forts par rapport à la concurrence : facteurs qualitatifs comme le caractère innovant, la rapidité de livraison ou des prix compétitifs ? Quelle association de produit et/ou service proposons-nous pour chaque segment de clientèle visé.

2- Segmentations Clients: Pour qui crée-t-on cette valeur ? Qui sont nos clients ? Le client est le premier générateur de richesse pour l'entreprise, sans clients l'entreprise ne peut pas survivre à long terme. Pour cela elle instaure préalablement une segmentation en marketing qui lui permet de bien cibler les segments de clients homogènes selon leurs besoins et leur comportement d'achat. Cependant il y a des entreprises où la segmentation de clients n'est pas nécessaire car elles visent un large public qui partage les mêmes besoins comme pour le secteur de l'électroménager et l'industrie de la musique comme iTunes contrairement au secteur de luxe, par ailleurs elles se basent sur la proposition de la valeur, les canaux de distribution et leur réputation.

3- Canaux de distributions :

Comment peut-on transmettre cette valeur proposée à nos clients? Quel est le canal qui sera plus économique pour l'entreprise et plus convenable aux clients ? Ce point introduit le service de la communication, vente et bien sûr la distribution. Toutefois, on cherche un moyen pratique en s'appuyant sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) les plus appropriées aux clients afin d'obtenir leur satisfaction, comme la vente en ligne ou le e-commerce, ou bien une distribution classique comme les magasins et les grossistes dans les délais.

4- la relation avec les clients:

Quel type de relation allons-nous entretenir avec nos clients ? Comment les fidéliser ? Comment optimiser notre image devant nos clients ?

On cherche à intégrer le client dans notre business, cela veut dire on saisie l'opportunité de collaborer avec lui pour donner plus de valeur à notre produit ou service comme « You Tube » qui donne l'opportunité aux internautes de créer leur propre vidéo et de la partager avec les autres. Renforcer le contact avec le client en lui offrant les services après vente, le libre-service, les réseaux sociaux afin d'évaluer le produit ou le service et prendre en considération leur opinions et réactions.

5- Les activités clés :

Quel sont nos activités majeurs dans la création de valeur ? Activités de production comme Renault, e-commerce comme Auchan.com ? Le développement des plateformes et réseaux comme Facebook? Les logiciels comme Microsoft, Résolution de problèmes (consulting) ? C'est avant tout rebâtir notre chaîne de valeur.

6- Les ressources clé : Quel sont les ressources majeurs dans la création de la valeur ? Des ressources physiques comme Carrefour, le secteur du tourisme (les croisières) et location de voiture, des ressources humaines comme les métiers d'art, des ressources intellectuelles (la marque, brevets, licences...etc.) comme Microsoft, Kaspersky et enfin des ressources financières comme les banques.

7- Les revenus :

Pour quelle valeur les clients sont-ils prêts à payer? Avec quel moyen vont-ils payer? On obtient des revenus de différentes sources, il s'agit des revenus générés par chaque segment-client ou par chaque activité comme le groupe LVMH le leader mondial de la fabrication et de la distribution. Créé en 1987, ce groupe génère des revenus des différentes activités: parfum et cosmétique, la mode, les montres, Joaillerie mais aussi ce groupe peut aussi s'enquérir des gains de sa marque.

En prend un autre exemple, Djazzy est une entreprise de télécommunication qui offre un service d'appel mais aussi un service d'internet 3G.

8- Les partenariats clés :

Quel sont nos partenariats clés qui participent dans la proposition de valeur? (Comme LG qui a lancé son produit LG-G4 en partenariat avec Microsoft pour l'instauration d'un Windows8).

9- les coûts:

Il s'agit de l'ensemble des coûts induits par votre business model. L'objectif ici est d'analyser les points suivants : quels sont les différents types de coûts pour votre projet ? Coûts fixes, coûts variables, économie d'échelle⁴.

3. L'innovation clé de succès du modèle d'affaire électronique

Un modèle d'affaire électronique ou Le business model est centré sur la création de valeur, l'originalité de cette valeur dépendra de la capacité de l'entreprise à intégrer des processus d'innovation dans son business model. Car plus une entreprise est innovante, plus sa performance de marché par rapport à ses concurrents sera forte.

L'innovation peut prendre de multiples formes. Le Manuel d'Oslo (OCDE, 2004) définit quatre types d'innovations⁵ :

1. **L'innovation de produit** : correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau, en d'autre terme les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.
2. **L'innovation de procédé** : correspond à la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. (ex : utilisation du Cloud Computing)
3. **L'innovation de commercialisation** : correspond à la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs du placement de produit, de la promotion ou de la tarification d'un produit ou service. (ex : la vente en ligne)
4. **L'innovation organisationnelle** : correspond à la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.

Nous proposons dans ce tableau ci-dessous quelques définitions de l'innovation dans le cadre des modèles économiques ou les modèles d'affaire :

Tableau (02) : les définitions due l'innovation stratégique

| Auteur | Terme utilisé | Définition |
|--------------------------------|------------------------------|---|
| Govindarajan et Trimble (2001) | <i>Strategic innovation</i> | L'innovation stratégique concerne les changements de règles du jeu [...]. Lorsqu'un modèle économique cohérent est transformé en un autre modèle économique cohérent, les règles du jeu sont changées (p. 4). |
| Christensen et al. (2002) | <i>Disruptive innovation</i> | La création de marchés et de modèle économiques totalement nouveaux (p. 22). |
| Schlegelmilch et al. (2003) | <i>Strategic innovation</i> | L'innovation stratégique est la reconceptualisation fondamentale du modèle économique et la transformation de marchés existants (en cassant les règles du jeu et la nature de la concurrence) de manière à aboutir à des améliorations spectaculaires de la valeur pour les clients et à de la croissance forte pour les entreprises (p. 118). |
| Charitou et Markides (2003) | <i>Strategic innovation</i> | L'innovation stratégique signifie une innovation dans le modèle économique qui conduit à une nouvelle manière de jouer le jeu (p. 56). |
| Johnston (2003) | <i>Strategy innovation</i> | Consiste à modifier la stratégie business d'une entreprise de manière à générer une valeur nouvelle, à la fois pour le client et pour l'entreprise (p. 4). C'est un processus qui consiste à appliquer une réflexion innovante à l'ensemble du modèle économique d'une entreprise et pas uniquement à ses produits ou ses inventions (p. 7). |

Source: L.Laurence Lehmann-Ortega, B. Moingeon, Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes : l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistants, 2009, p 22.

Il est important de déterminer le choix de marché avant d'intégrer des processus d'innovation dans le business model afin de repérer l'offre ou la valeur qui satisfera les besoins des clients. Le business model peut s'adresser à trois types de marché :

- **Le cœur de marché** : l'entreprise s'adresse à l'ensemble des acheteurs actuels ou potentiels sur tout le marché, pas de segment précis.
- **La niche** : celle-ci se définit comme un sous-ensemble du marché, un segment de clientèle identifié.
- **La création d'un nouveau marché** : le nouveau modèle économique donne naissance à un nouveau marché, qui n'existait pas auparavant.

•

4. Exemples sur Les e- business models innovants

Aujourd'hui, le numérique occupe le champ de l'économie de façon radicale, il a pu changer beaucoup de modèles économiques des entreprises. C'est est un ensemble des innovations qui touchent la valeur des entreprise (en investissant sur les technologies de l'information et de la communication).

Voici quelque célèbres business models des start-up, ces flibustiers de la nouvelle économie appelés par « Disrupter » ou perturbateur des marchés existants, ces start-up qui adopte une approche « Human Centric », une approche où l'on parle moins de clients que d'utilisateurs, d'abonnés que de membres. On y favorise la construction d'un écosystème (Appel avec son célèbre magasin en ligne i Tunes a pu renforcer son avantage concurrentiel⁶), la satisfaction des clients, l'interaction, Expérience utilisateur, co-construction, amélioration perpétuel de la valeur.

En mettant l'utilisateur au centre de leur business model, les grandes sociétés ou les start-up ont parvenu à instaurer une relation de confiance et une relation directe avec les clients⁷.

- **Uber** : Fondée en 2009, cette application met à mal les taxis partout dans le monde par ces guet-apens, affiche de son côté une valorisation de 41 milliards de dollars. Et l'engouement ne devrait pas s'arrêter avec la vague des objets connectés qui arrivent sur le marché grand public (bracelet, montre...). Ils sont Plus que des objets, ce sont des assistants personnels.
- **Airbnb** : Créé en 2008, la plateforme communautaire d'hébergement. Airbnb s'est imposée comme le leader mondial de la location de vacances. Présente dans plus de 34 000 villes et 190 pays, elle est aujourd'hui valorisée à hauteur de 13 milliards de dollars, dépassant les grandes chaînes hôtelières mondiales comme Accor ou Hyatt.
- **Idoo.com** : ce site aide les seniors qui on du mal à s'adapter à la technologie, à surfer sur internet facilement, il suffi de créer un compte où on affiche la météo, les news et des fonctions très explicite comme : je communique, je n'oublie rien, je surfe, j'archive. Les seniors peuvent d'un seul clic accéder a leur agenda en plus de ce la, ce service leur offre un accès directe à d'autre site indispensable voir Google, Wikipédias, facebook et bien d'autre. Tout ce la à partir de 4,99€ par mois⁸.
- **Amazone.com** : Ce géant américain a fait un succès grâce à la vente en ligne des livres, actuellement cette entreprise change sa politique de rémunération sur Kindle Unlimited, pour les auteurs qui s'auto publient, ils seront payés au nombre de pages lues.
- **Withings** : Cette start-up qui commercialise sa balance connectée et **qui est bien plus qu'un** pèse-personne. En ajoutant aux mesures de poids, des fonctions avancées telles que la qualité de l'air, la masse grasse et le rythme cardiaque, elle se positionne comme un coach de santé.
- **Babel.com** : cette société qui est spécialisée dans la traduction en ligne, annonce une nouvelle application spécialement adaptée pour l'Apple Watch afin de donner la possibilité aux utilisateurs d'exploiter la traduction selon son environnement.
- **Trivago.com** : C'est le plus grand site comparateur de prix d'hôtel en ligne, en un seul clic l'utilisateur peut réserver sa chambre selon le temps, lieu et le prix qui lui convient en se basant sur

des avis des utilisateurs qui ont vécu cette expérience, sans avoir à chercher toute une journée dans les sites ou les guides pour en trouver un qui nous convient à 70%. Ce site est en fait une agrégation des sites d'hôtellerie dans le monde. Il y a aussi Tripadvisor qui englobe les hôtels mais aussi le vol, location de vacances, restaurant.

• **Zara** : Cette société espagnole propose des produits tendance du prêt à porter avec des prix attractifs dans des boutiques aux décors soignés, Afin de délivrer cette valeur aux clients, ZARA met en place à la fois ces tâches majeures (Design, fabrication, distribution dans ses propres magasins) et ces ressources (Usine, magasins prestigieux, système d'information) et ces compétences clés c'est-à-dire on peut faire référence à ses équipes de stylistes qui réussissent à identifier les produits de la mode dans les grandes villes et son savoir faire dans l'animations de ses équipes de vente, etc. La fabrication de la plus part de ces produits tendances est localisée en Espagne ou dans les pays proches afin de diminuer le délai d'approvisionnements contrairement à son concurrent H&M qui a externalisé sa fabrication en Asie dans le but de réduire les coûts de production (Zara met son produit en vente dans ses magasins après 21 jours seulement de sa conception par les stylistes, ce ci est un avantage concurrentiel). Dans le tableau suivant on compare les profits de Zara et son rivale de prêt à porter H&M en 2002:

Tableau (03) : La comparaison des profits de Zara et H&M dans le secteur du prêt à porter

| Les entreprises du prêt à porter | Chiffre d'affaire en Mds d'euro | Profit en pourcentage (%) |
|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| H&M | 4269 | 33.7 |
| Zara | 3250 | 39.8 |

Source : Laurence Lehmann-Ortega et al, (Ré) inventer votre Business model avec l'approche Odyssée 3.14, Dunod, 2014, p33.

On constate que Zara a pris de l'avantage concurrentiel par rapport à son rivale H&M en termes de profits et un recul dans son chiffre d'affaire en raison de ses prix de ventes qui sont inférieurs à ceux de H&M et en plus elle investie beaucoup sur le décors de ces propre magasins contrairement à H&M. Cependant en terme de profits Zara marque son avantage par rapport à cette dernière, car elle a conçu un business model innovant et différent de celui de ces concurrents. Or au lieu de faire une production de deux collections annuelles. Elle propose une production à rotation rapide (*Fast-fashion*) tout au long de l'année⁹.

5. Les types du Business Model

Il existe plusieurs manières de mener son business, plus précisément la manière de générer ses revenus, pour cela on citera quelque business model :

Tableau (04) : Les types du Business Model

| | Type de modèle | Exemple | Description |
|----|---|----------------------------|--|
| 01 | Enchères (et enchères inversées) | Ebay, Sotheby's, Doyouclie | Les clients donnent leurs prix pour les produits et services proposés et la meilleure offre remporte l'objet. Pour les clients pressés et souhaitant acquérir immédiatement le produit, vous devez mettre en place la possibilité d'un achat immédiat du produit. |
| 03 | Dé-intermédiation (Supprimer tous les intermédiaires) | Dell | Fournir vos produits ou services directement aux consommateurs sans passer par la grande distribution et autres réseaux de revendeurs. |
| 02 | Pure player type Amazon | Amazon, Overstock | Amazon génère des profits colossaux grâce à un fond de roulement positif (c'est à dire beaucoup de trésorerie) qui est dû au fait que la structure à très peu de stocks et bénéficie de délais longs de paiement de ses fournisseurs. La gratuité des frais de port et les évaluations clients sont des arguments qui contribuent également au succès de l'entreprise. |

| | | | |
|----|--|--|---|
| 04 | Gratuit (freemium) | LinkedIn, Viadeo, Skype, Facebook | Offrir un service de base gratuit et un service payant pour pouvoir utiliser les fonctions avancées ou premium. |
| 05 | Leasing | CTI Lease, France Lease | Permettre au client de louer à moindre coût des biens et services avec une option d'achat au terme du contrat. Selon les termes du contrat, le loueur aura la possibilité d'acquérir le bien sur la base d'un prix prédéfini. |
| 06 | Distributeur (Utiliser un réseau de revendeurs pour vendre son produit) | Michel et Augustin, Unilever | Modèle classique du commerce physique ou électronique, il s'agit d'acheter vos produits à un prix raisonnable et de les revendre à un prix plus élevé. Ou de faire vendre vos produits par d'autres contre un pourcentage des ventes. Revendeurs sur internet = affiliation Revendeurs physiques = distributeurs (petits magasins de quartier, grandes surfaces, magasins spécialisés, etc). |
| 07 | Le modèle à l'abonnement | Magazines online et offline (Le Figaro, Les Echos, etc.), Netflix, Deezer | Le client paie l'inscription pour avoir accès à un produit : magazine en ligne ou en version papier, TV en ligne, produits divers. |
| 08 | Cashback (miles, points de fidélisation, compensation financière) | Maximiles, Carrefour, Auchan | Remboursement effectué au consommateur sous forme de points de fidélité, remise sur un futur achat ou d'argent sur le compte en ligne du consommateur qui est situé sur le site web de la société de cashback. Après l'achat d'un produit sur internet chez un partenaire (par exemple : Delaveine, La redoute, Yves Rocher, SNCF, etc.) ou directement en grande surface (voir les cartes de fidélités), le client est récompensé pour sa fidélité. |
| 09 | La franchise | iTunes | Vous payez « des droits d'entrée » pour pouvoir utiliser le nom de marque ainsi que le réseau d'une franchise. Le risque pour vous est minimal car le franchiseur vous transfère son business modèle, son savoir faire ainsi qu'une assistance technique et commerciale pendant toute la durée du contrat. |
| 10 | Le modèle Low cost | Easy jet, Ryanair, hôtellerie, supermarché hard discount, salles de sports | Reprendre un business modèle existant et proposer des prix attractifs en proposant le minimum essentiel. Il s'agit de réduire l'ensemble des frais en supprimant certains services haut de gamme et certains services moyen de gamme comme le matériel peu utilisé par la majorité des personnes ou en raccourcissant les délais. Puis faire supporter une partie du service par le client, de ce fait, celui-ci devient un peu plus autonome. Il s'agit donc de supprimer les services dont le client est prêt à se passer afin de réduire sa facture. |

Source : <http://www.entreprise-sans-fautes.com/2012/09/32-types-de-business-model-pour-les.html>

Etude de cas

Afin de tester notre hypothèse nous avons choisis d'étudier le cas du site de commerce électronique Jumia.com en Algérie. Créé par Tunde Kehinde, Raphael Kofi Afaedor au Nigeria en 2012, cette entreprise est classée en tête des sites en ligne en Algérie à savoir Algérie Market.com, Zawwali.com, Batolis...etc. Ce site est bien opérationnel dans une vingtaine de pays africains¹⁰ comme le Maroc, la Tunisie, le Cameroun et la Côte d'Ivoire. Cette entreprise commercialise des produits dans les domaines tels que : les appareils électroménagers et électroniques, les vêtements, les appareils photo, l'informatique, Bricolage, cosmétique, immobilier, nuitée d'hôtel, voyage et la livraison de nourriture.

En 2015, les revenus de Jumia s'élève à 134,6 millions d'euros en 2015. Et Pour améliorer sa position de marché et la qualité de ses livraisons, Jumia continue d'investir dans sa plateforme logistique, c'est-à-dire en opérant sa propre flotte, ses entrepôts et centres d'appels¹¹.

Nous avons fait une comparaison entre Jumia et les différents sites de commerce électronique algériens dans les tableaux ci-dessous afin de repérer les points forts de cette entreprise par rapport à ses rivales:

Tableau N° (05): comparaison entre les sites de e-commerce algériens et Jumia.dz

| | Sport et loisir | bijoux | Vêtements Et accessoires | Camera et photo | Smartphone et tablette | informatique | Jeux vidéo et consoles Jouets | Appareil électroménagers et électroniques | meubles | livres | Produits de Beauté et santé | Artisanat |
|----------------|-----------------|--------|--------------------------|-----------------|------------------------|--------------|-------------------------------|---|---------|--------|-----------------------------|-----------|
| Jumia | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| Batolis | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | |
| Zawwali | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| Algérie market | X | X | X | X | X | | X | X | | X | X | X |
| Tidjara market | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| DZ boom | | X | X | | | | X | X | | | X | |

Tableau N° (05): Comparaison entre les sites de e-commerce algériens et Jumia.dz (suite)

| | Article de pêche | FOOD (commande et livraison) | Accessoires voiture | Bricolage | Jardinage | Maison et déco | Automobile et auto cycles | Accessoires de peinture | voyage | Hôtel | immobilier |
|----------------|------------------|------------------------------|---------------------|-----------|-----------|----------------|---------------------------|-------------------------|--------|-------|------------|
| Jumia | | X | X | X | X | X | | | X | X | X |
| Batolis | | | | | | X | | | | | |
| Zawwali | | | | | | X | | | | | |
| Algérie market | | | | | | X | | | | | |
| Tidjara market | | | | | | X | X | | | | |
| DZ boom | | | | | | X | | | | | |

Tableau N° (05): Comparaison entre les sites de e-commerce algériens et Jumia.dz (suite)

| | Matériel agricole | BTHP (Matériel de construction) | Equipes professionnelles (électricité, plomberie, nettoyage) | Quincaillerie | Outils de sécurité Anti-incendie Camera de surveillance | Articles scolaires |
|----------------|-------------------|---------------------------------|--|---------------|---|--------------------|
| Jumia | | | | X | | |
| Batolis | | | | | | |
| Zawwali | | | | | | |
| Algérie market | | | | | | |
| Tijara market | X | X | X | X | X | |
| DZ boom.com | | | | | | |

Tableau N° (05): Comparaison entre les sites de e-commerce algériens et Jumia.dz (suite)

| | Tarifs de livraison (selon l'éloignement du client) | Délais de livraison (jours) | Nombre de Wilayas | Tarif de livraison pour la wilaya d'Alger | Délais de livraison pour la wilaya d'Alger (jours) | Le nombre d'abonnés sur le réseau social Facebook Février 2018 |
|--------------------|--|-----------------------------|---|--|--|--|
| Jumia.com | 200 DA (pour les articles moins de 3000 DA la livraison est gratuite) | 2J à 11J | 43 | 200 DA (pour les articles moins de 3000DA la livraison est gratuite) | 2J à 5J | 13371509 |
| Batolis.com | 500 DA à 900DA | 1J à 10J | 48 | 500 DA | 1j à 3J | 317 643 |
| Zawwali.com | 400 DA à 1680 DA (le poids de la marchandise est aussi pris en considération) 1200 à 2200 DA à l'étranger | / | 17 wilayas et a pays étrangers (France, USA, Canada, Tunisie) | 400 DA à 640 DA (le poids de la marchandise est aussi pris en considération) | / | 229540 |
| DZ boom.com | 400 DA à 800 DA | 1J à 10J | 38 | 400 | 1j à 3J | 137000 |
| Algérie market.com | 700DA (wilaya du nord) 900 DA (wilaya du sud) | 2J à 10J | 44 | 700 DA | 2J | 109998 |
| Tidjara market.com | 300DA à 2025DA (le poids de la marchandise est aussi pris en considération) | 1J à 10J | 45 | 300DA à 700 DA (le poids de la marchandise est aussi pris en considération) | 1J à 2J | 4378 |

Tableau N° (05): Comparaison entre les sites de e-commerce algériens et Jumia.dz (suite)

| | Mode de paiement | Paiement en ligne |
|----------------|---|--------------------------|
| Jumia | Paiement par espèce à la livraison | Non disponible |
| Batolis | Bon d'achat et carte cadeau émises par Zawwali Paiement par espèce à la livraison Virement bancaire (CCP, AGB, BNP Paribas, Trust bank) | Non disponible |
| Zawwali | Bon d'achat et carte cadeau émises par Zawwali Paiement par espèce à la livraison Virement bancaire (CCP, AGB, BNP Paribas, Trust bank) | Non disponible |
| Algérie market | Paiement par espèce à la livraison | Non disponible |
| Tijara market | Paiement par espèce à la livraison Virement bancaire (CCP, carte visa, paypal, master card) | Non disponible |
| DZ boom.com | Paiement par espèce et par CCP | Non disponible |

Source :

<http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2016/12/01/article.php?sid=205588&cid=55>

<https://www.tidjaramarket.com/tarif-de-livraison>

<https://batolis.com/content/paiement.html>

<https://batolis.com/content/livraison.html>

<https://www.zawwali.com/service-clients>

<https://www.dzboom.com/paiement>

<https://www.dzboom.com/livraison/>

<https://www.jumia.dz/>

Nous constatons que Jumia utilise une plateforme généraliste plus performante que les autres sites de commerce électronique algérien qui englobe le webshop (Jumia Market), l'immobilier (Jumia house) et la nourriture (Jumia Food), sa stratégie de diversification lui a permis de prendre une grande part du marché du commerce électronique en Algérie contrairement aux autres sites en ligne comme Zawwali.dz et Batolis.dz par exemple.

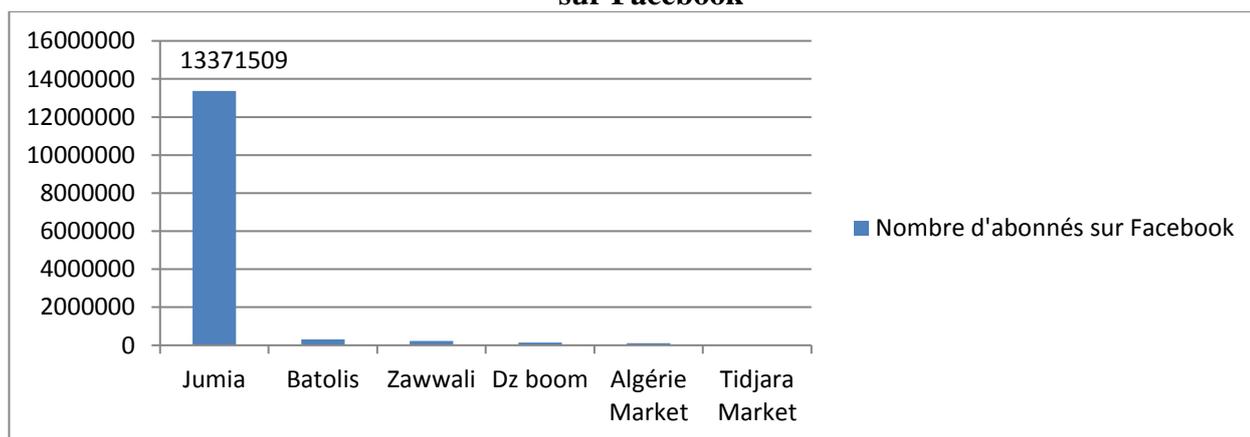
Cependant vu le manque d'information relatif aux données financières sur quelques sites en ligne cités ci-dessus, nous avons choisi de faire une comparaison par rapport à leur présence sur le réseau social Facebook car ce dernier est utilisé par 17 000 000 algériens c'est-à-dire 43% de la population¹². Il s'est avéré que Jumia est suivie par plus de 13 000 000 d'internautes, un nombre colossal par rapport à celui des autres sites comme Batolis estimé à plus de 300 000 internautes (*Voir la figure N°2*). Cet écart démontre que Jumia a de l'avantage par rapport à ces concurrents est un avantage pour Jumia grâce à sa plateforme généraliste mais aussi le fait que cette entreprise est implantée dans plusieurs pays africains renforce sa position et sa notoriété dans le marché. En Algérie, ses points forts sont importants à savoir : la vente de divers articles à bas prix, ce qui génère plus de demande, la livraison à domicile avec des frais compétitifs (les frais de livraison sont gratuits au-delà de 3.000 DA d'achat et de 200 DA pour un montant inférieur¹³) et la diversification de ces sources des revenus voir Jumia House et Jumia Food.

En dépit de l'absence du e-paiement, et l'absence d'un cadre juridique régissant le commerce électronique, de nombreux sites de vente en ligne au niveau national font recours à d'autres alternatives en l'occurrence : le paiement cash à la livraison comme *Jumia, Batolis*, c'est-à-dire que toutes les transactions sont payées en liquide, et le paiement se fait après la livraison. Mais cela ne les a pas empêché de s'accroître¹⁴. Reste que certaines plateformes comme Tidjara.com ou Dz Boom qui proposent plusieurs solutions très utiles pour le paiement à distance des marchandises ou le client à la possibilité de payer par un versement sur leur compte CCP.

Et c'est alors qu'un projet de loi relatif au commerce électronique vient d'être lancé par le conseil des ministres en 2017 visant à¹⁵ :

- Instaurer un climat de confiance et développer une économie numérique ;
- Offrir une protection aux consommateurs, codifier le stockage et l'usage des données personnelles et bancaires.

Figure N° (01) : Comparaison des sites de e-commerce en Algérie selon le nombre d'abonnés sur Facebook



Pour maintenir sa place stratégique et faire face à la concurrence en Algérie, Jumia élabore sa stratégie et l'opérationnalise sous forme d'un modèle qui reflète son activité selon la figure ci-dessus :

Figure N° (02) : Le modèle d'affaires électroniques de Jumia.dz

| Le canevas du e-Business model du site de e-commerce Jumia.dz | | | | |
|--|---|---|---|--|
| <u>Partenaire clés</u> - AXA -Réseau de vendeurs et de distributeurs - réseaux d'Hôtels en Algérie | <u>Activités clés</u> - e-commerce -livraison à domicile | <u>Proposition de valeur</u> - Le Prix -la sélection des produits | <u>Relation client</u> -Libre service -Centre d'appel -réseaux sociaux - les annonces publicitaires par les Google adwords | <u>Segment de clientèle</u> -marché de mass vendeurs |
| | <u>Ressources clés</u> Ressource humaine : les développeurs du web Ressources technologique: les serveurs et la plateforme Web | | <u>Canaux</u> Jumia.dz | |
| <u>Structure de coûts</u> Transport des marchandises Développement de la plateforme web et les centre d'appel | | <u>Flux de revenus</u> <i>Les frais de livraison, commission sur les ventes des biens et services comme Jumia House, Jumia Food et Jumia Market</i> | | |

Conclusion

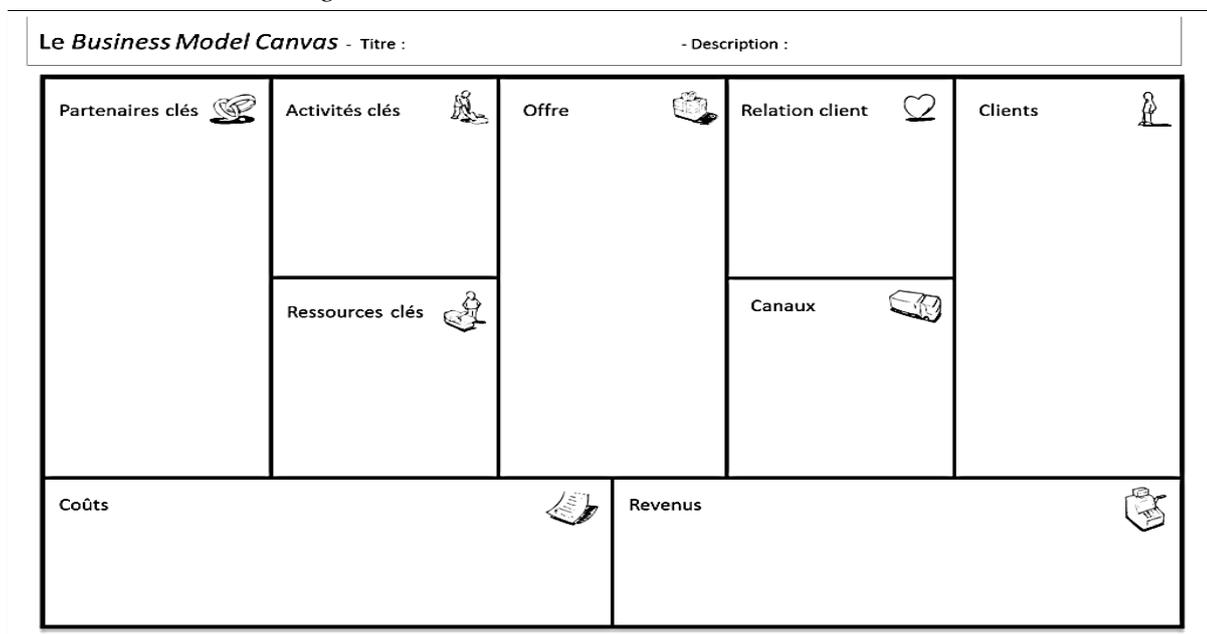
Nous constatons que le sujet du modèle d'affaire électronique est un sujet de débat puisque la viabilité des entreprises s'appuie en premier lieu sur sa performance managériale notamment dans la génération des profits, afin de se développer dans son secteur d'activité et de construire son avantage concurrentiel et de renforcer son image.

De ce fait, le modèle d'affaire électronique reflète la situation de l'entreprise sur le terrain, donc si ce dernier est construit sur la base de sa stratégie conçu au départ avec l'information pertinente, l'entreprise assurera sa croissance économique et restera viable.

Par ailleurs, modèle d'affaire ou le modèle économique est un outil d'opérationnalisation de la stratégie et un outil de construction de la compétitivité de l'entreprise, il est donc important de mettre en application le processus de génération des profits en prenant en considération l'importance de l'organisation de la chaîne de valeur (le maintien des coûts, l'intégration ou l'externalisation), sans oublier l'adaptation de l'internet dans la commercialisation des produits, la création d'un réseau fiable pour fidéliser les clients et prendre en compte leur besoins en temps réel.

Liste des annexes

Annexe A : Présentation de la matrice du modelé d'affaire ou le business model selon *Alexander Osterwalder and Yves Pigneur*



Bibliographie :

- ¹ Lehmann-Ortega L et al, (2013), *Strategor - Toute la stratégie de l'entreprise*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, p 33.
- ² Soparnot. R. (2010), *Stratégies des organisations*, édition Hachette supérieur, p95.
- ³ Osterwalder. A et Pigneur. Y(2010), *Business Model Génération*, p 14. Version PDF en ligne sur : [http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20\(1\).pdf](http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20(1).pdf)
- ⁴ <http://www.blog-gestion-de-projet.com/quest-ce-que-le-business-model-canvas/>
- ⁵ Indice de l'innovation par les TIC, CEFRIO, L'innovation dans l'entreprise numérique : résultats d'une étude menée auprès des grandes entreprises françaises avec la collaboration du CIGREF, Mars 2013, p 17. Version PDF en ligne sur : <https://cefrio.qc.ca/media/uploader/RapportFrance-WEB-85x11.pdf>
- ⁶ Lehmann-Ortega L et al (2013), *Strategor, Toute la stratégie de l'entreprise*, Dunod, Paris, p 237.
- ⁷ <http://www.e-marketing.fr/Thematique/etudes-1000/Innovations-10002/Breves/Les-flibustiers-de-la-nouvelle-economie-254776.htm> (Consulté le 07/09/2015).
- ⁸ Magazine de la high tech « o1net », N°824 du 08 juillet au 04 aout 2015, P76.
- ⁹ Lehmann-Ortega. L et al (2014), *(Ré) inventer votre Business model avec l'approche Odysée 3.14*, Dunod, Paris.
- ¹⁰ <http://www.leconomiste.com/article/999371-jumia-redeploye-ses-business-units>
- ¹¹ <http://www.jeuneafrique.com/319093/economie/e-commerce-jumia-double-chiffre-daffaires-2015-reste-rouge/>
- ¹² <https://eldjazair365.com/fr/chiffres-cles-sur-les-reseaux-sociaux-en-afrique-facebook-linkedin-instagram-presentes-a-lafrican-digital-summit-2016/>
- ¹³ <http://www.algerie-focus.com/2015/06/jumia-les-premices-de-le-commerce-en-algerie/>
- ¹⁴ <http://www.algerie360.com/economie/economie-algerie/economie-la-realite-du-e-commerce-en-algerie/>
- ¹⁵ http://www.reporters.dz/images/pdfs/REPORTERS_1503.pdf