

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE
LEUR ENVIRONNEMENT**

**PAR
SAID KHALIL**

**UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR LA PLACE DU
COMMERCE ÉLECTRONIQUE DANS L'ÉVOLUTION
D'UN COMMERCE DE DÉTAIL.**

JANVIER 2004

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

A ceux pour qui je suis cher et qui le sont pour moi
A ceux qui ont toujours su me donner le sourire
A ceux qui ont su trouver les paroles pour me soutenir
A mes très chers parents

Remerciement

Mes remerciements vont tout d'abord, à mon directeur de recherche, Monsieur Jocelyn Perreault, pour sa contribution, sa disponibilité, ses encouragements et ses conseils.

Ma gratitude s'adresse à mes très chers parents leurs prières, leurs soutien moral et financier ainsi que leurs encouragements m'ont été essentiels pour la réalisation de ce mémoire.

Je voudrais aussi remercier très vivement mes très cher amis Marouane et Samir, pour leurs conseils, leurs encouragements et leurs soutien moral.

Enfin, je tiens à remercier les deux lecteurs, Monsieur Denis Pettigrew et Madame Eliane Moreau, d'avoir accepté de lire ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	4
LISTE DES FIGURES	5
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION AU CONTEXTE DE LA RECHERCHE	6
1.1. INTRODUCTION.....	7
1.2. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	9
1.3. PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE	12
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	15
2.1. LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE.....	16
2.1.1. <i>Introduction.....</i>	<i>16</i>
2.1.2. <i>De l'EDI au commerce électronique</i>	<i>17</i>
2.1.3. <i>Définition du commerce électronique.....</i>	<i>18</i>
2.1.4. <i>Distinction entre commerce électronique et affaires électronique.....</i>	<i>20</i>
2.1.5. <i>Le commerce électronique et la PME.....</i>	<i>22</i>
2.1.6. <i>Les formes du commerce électronique.....</i>	<i>24</i>
2.1.7. <i>Les avantages du commerce électronique</i>	<i>28</i>
2.2. LE COMMERCE DE DÉTAIL	31
2.2.1. <i>La distribution.....</i>	<i>31</i>
2.2.2. <i>Définition du commerce de détail.....</i>	<i>34</i>
2.2.3. <i>Classification des commerces de détail.....</i>	<i>35</i>
2.2.4. <i>Le commerce de détail et son environnement.....</i>	<i>39</i>
2.3. LES MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES.....	42
2.3.1. <i>Modèles de développement à trois stades :.....</i>	<i>43</i>
2.3.2. <i>Modèles de développement à quatre stades :</i>	<i>45</i>
2.3.3. <i>Modèles de développement à cinq stades :.....</i>	<i>49</i>
2.3.4. <i>Synthèse générale des modèles de développement</i>	<i>53</i>

CHAPITRE 3 : LE MODÈLE DE RECHERCHE.....	55
3.1. INTRODUCTION.....	56
3.2. DESCRIPTION DU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DE CARLE (1993).....	56
3.3. MODÈLE SPÉCIFIQUE DE LA RECHERCHE.....	58
3.4. SPÉCIFICATION DES CONSTRUITS ET DES VARIABLES	60
3.4.1. <i>Les stades de développement</i>	60
3.4.2. <i>L'intégration du commerce électronique</i>	61
3.5. OBJECTIFS ET QUESTIONS DE LA RECHERCHE	62
3.6. PROPOSITIONS DE LA RECHERCHE.....	63
CHAPITRE 4 : LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	64
4.1 LE CHOIX DU TYPE D'ÉTUDE	65
4.2 L'INSTRUMENT DE MESURE.....	65
4.3 LE CADRE D'ÉCHANTILLONNAGE	66
4.4 LA COLLECTE DE DONNÉES.....	67
4.3 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES	68
CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .	70
5.1 LA PRÉSENTATION DES ENTREPRISES	71
5.1.1 <i>L'entreprise Point.net</i>	71
5.1.2 <i>L'entreprise Smart.net</i>	79
5.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	86
5.2.1 <i>Caractéristiques des entreprises</i>	86
5.2.2 <i>Le commerce électronique et les stades de développement</i>	87

CHAPITRE 6 : CONCLUSION.....	92
6.1 LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE.....	94
6.2 LES LIMITES DE LA RECHERCHE	95
6.3 LES FUTURES PISTES DE RECHERCHE	96
BIBLIOGRAPHIE.....	97
ANNEXES	104

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Incidence du commerce électronique sur divers coûts de distribution.....	30
Tableau 2 : Synthèse des objectifs de recherche.....	69
Tableau 3 : Description sommaire des entreprises analysées.....	86
Tableau 4 : Les stades de développement des entreprises étudiées et le lancement de leurs sites Web.....	89
Tableau 5 : L'évolution du commerce électronique de Point.net et Smart.net.....	90

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les enjeux du e-business.....	11
Figure 2 : Les étapes de la recherche.....	14
Figure 3 : les formes du commerce électronique.....	26
Figure 4 : Les Circuits de distributions.....	33
Figure 5 : Classification des commerces de détail.....	36
Figure 6 : Classification selon la rentabilité.....	38
Figure 7 : Modèle de planification.....	58
Figure 8 : Modèle spécifique de la recherche.....	59

**CHAPITRE 1 : INTRODUCTION AU CONTEXTE DE LA
RECHERCHE**

1.1. Introduction

Le formidable déploiement d'Internet a permis l'émergence de nouvelles formes d'échanges utiles en de nombreux domaines. La recherche et la formation en ont été les premiers bénéficiaires. Plus récemment, le commerce électronique s'affirme comme une composante prometteuse des activités socio-économiques fondées sur les technologies d'Internet.

Dès le départ, les Américains ont vu dans l'Internet un véhicule non seulement pour révolutionner la façon de faire des affaires, mais également pour fournir des armes, aux PME face aux grandes entreprises. La technologie abordable, l'accessibilité de l'information, le rayonnement instantané à l'échelle du globe, la synchronisation plus aisée de la sous-traitance étaient autant d'arguments invoqués en ce sens. (ICE, 1999).

Néanmoins, selon Nantel (2002), beaucoup de choses ont été dites au sujet d'Internet au cours des dernières années. Alors que certains y voyaient l'outil qui allait révolutionner tous les aspects de notre vie, allant même jusqu'à optimiser la gestion de notre réfrigérateur, d'autres restaient résolument sceptiques face à cette nouvelle technologie.

Ainsi, Pagé et Labrecque (2002) affirme que si les insuccès de plusieurs entreprises point-com au cours des dernières années ont réduit l'engouement pour le commerce électronique destiné aux consommateurs, cela ne veut pas dire pour autant qu'il soit impossible pour les entreprises en cause d'en retirer de réels avantages

De ce fait, que ce soit dans le domaine du commerce électronique interentreprises ou encore dans celui du commerce destiné aux consommateurs, le commerce en ligne gagne du terrain. Si la chute des titres technologiques, amorcée en mars 2000, peut nous donner l'impression que le commerce électronique est une chose du passé, une lecture attentive non pas des indices boursiers mais de l'utilisation d'Internet tant par les entreprises que par les consommateurs démontre le contraire (Nantel, 2002).

En 1999, Forrester Research prévoyait qu'en 2000 les ventes au détail sur le Web seraient de 38 millions de dollars. En réalité, les ventes aux consommateurs au moyen d'Internet se sont chiffrées, en 2000, à 60 milliards (E-Marketer, 2001), soit près du double de ce que certains qualifiaient déjà, en 1999 d'estimations optimistes. Dans le domaine du commerce interentreprises, le même phénomène s'est produit. Alors que les ventes pour 2000, de 229 milliards de dollars, ces ventes se sont chiffrées à 251 milliards (E-Marketer, 2001).

Le domaine du commerce électronique interentreprises a toujours été et restera la forme du commerce électronique la plus prometteuse. Cet état de fait se confirme, selon Nantel (2002), depuis longtemps dans le monde réel où le commerce électronique interentreprises a toujours représenté une proportion plus importante du PIB que le commerce grand public (entreprises à consommateurs). Ainsi, le commerce électronique interentreprises représente près de huit fois le volume de revenus du secteur du commerce destiné aux consommateurs. Cette situation est loin d'être anormale puisqu'elle ne fait que reproduire les propositions traditionnelles des divers secteurs de l'activité économique. Par contre, tout comme dans le monde réel, il existe beaucoup plus d'entreprises destinées aux consommateurs que d'entreprises engagées dans le commerce interentreprises.

Une des questions importantes pour l'économie québécoise et canadienne est l'adoption des affaires électroniques par les PME. On pourrait penser à première vue que l'adoption des affaires électronique se limite aux grandes entreprises. Toutefois, une analyse des progrès réalisés par les PME canadiennes entre l'automne 1999 et l'automne 2000 montre que les achats et les ventes électroniques effectués par les PME ont connu une croissance respectivement de 350 millions et de 240 millions de dollars canadiens. Au total, il y a eu un accroissement considérable du volume de transactions électroniques de 550 millions en un an (Sabourin et al. cité dans , Nantel, 2002).

1.2. Problématique de recherche

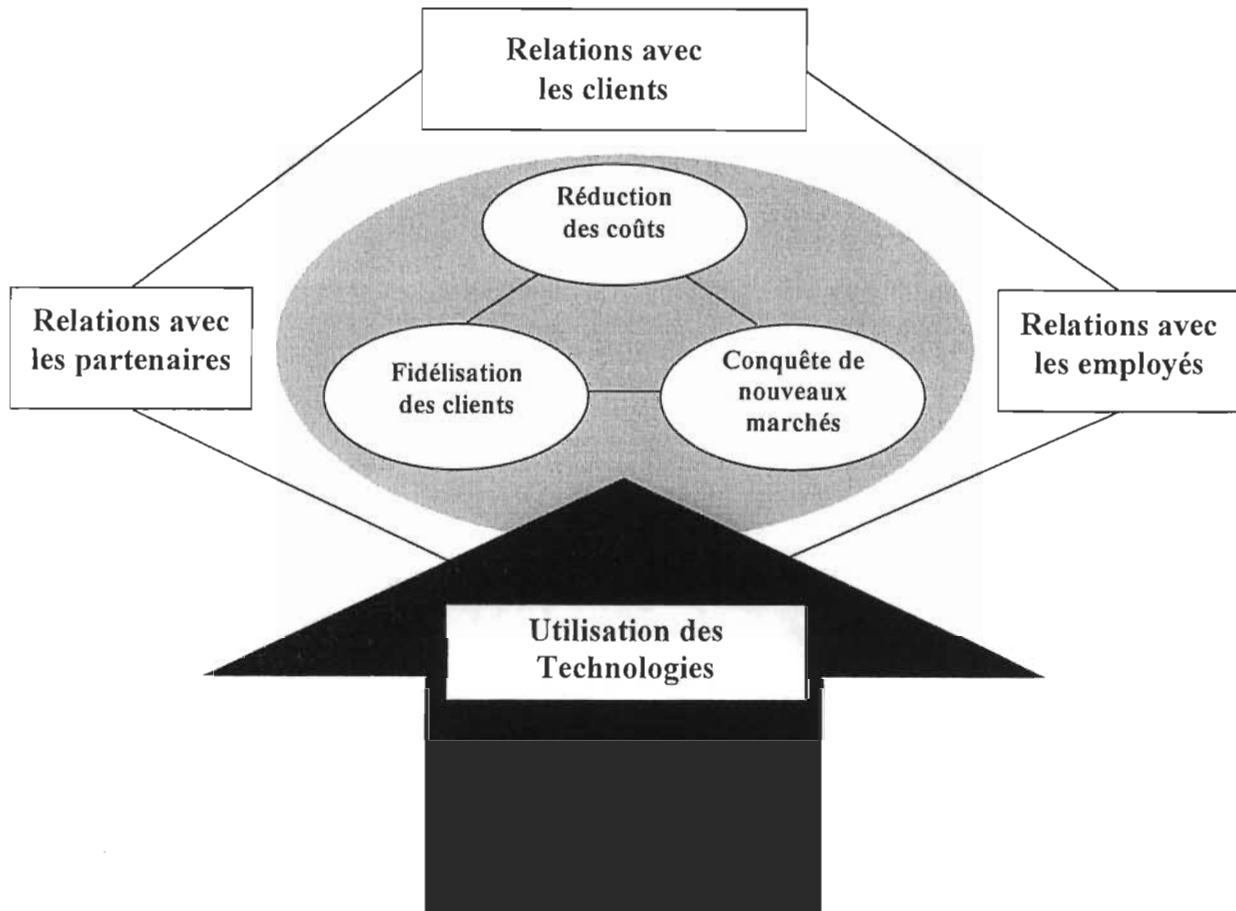
Les recherches effectuées sur le commerce électronique apportent une bonne et une mauvaise nouvelle aux propriétaires canadiens de boutiques virtuelles et ceux qui songent à le devenir ; la bonne nouvelle c'est qu'IDC (1999) Canada prévoit une augmentation annuelle de 80 % des dépenses de consommation en ligne d'ici 2003. La mauvaise nouvelle pour l'industrie canadienne du commerce de détail, c'est que plus de 60 % des sommes dépensées en ligne le sont dans d'autres pays et surtout aux États-Unis. Cela s'explique principalement par le fait que seul le quart des plus importants détaillants canadiens pratiquent le commerce électronique, comparativement à la moitié aux États-Unis, ce qui crée un vide béant sur le marché (IBM et le Conseil Canadien du Commerce de Détail, 1999).

Dans ce sens Reynolds (1999) affirme que, lorsque les consommateurs canadiens n'arrivent pas à trouver le produit ou le service qu'ils cherchent sur un site Web canadien, ils se tournent vers le meilleur choix offert chez nos voisins du sud, malgré le taux de change défavorable et les délais d'expédition plus longs. Il est intéressant de constater qu'Amazon.com est déjà le troisième libraire le plus important au Canada, ce qui témoigne de la popularité croissante des achats en ligne.

Il semblerait donc que les commerçants canadiens soient confrontés à davantage de difficultés que leurs homologues américains. D'après le rapport publié par IBM Canada et le Conseil Canadien du Commerce de Détail (1999), des signes indiquent clairement que les consommateurs canadiens contribuent à la formation d'une spirale de croissance au Canada, mais la plupart des acheteurs en ligne du pays semblent plutôt aller alimenter la spirale de croissance du marché américain. Les auteurs du rapport affirment même qu'à leur avis, le cybercommerce de détail « représente une sérieuse menace sur le plan de la concurrence ». Si les entreprises canadiennes ne pénètrent pas ce marché, elles risquent de perdre leurs clients, ceux qui effectuent leurs achats dans les magasins traditionnels comme les nouveaux acheteurs en ligne, aux mains d'autres commerçants.

Il ne fait aucun doute que les détaillants canadiens se trouvent au beau milieu d'une révolution, une révolution info technologique, alors qu'Internet transforme la façon dont les PME de détail mènent leurs affaires. Cette révolution a non seulement, selon Guillocheau et Pastural (2001), une incidence sur les relations externes d'une PME avec ses clients et ses fournisseurs, mais également sur ses activités internes, notamment ses stratégies d'emploi, d'organisation du travail et de marketing dans ce nouvel environnement numérisé, comme le fait voir la figure 1. En conséquence, les PME de détail ne disposant pas de sites commerciaux seraient, a priori, handicapées par rapport à leurs concurrents.

Figure 1 : Les enjeux des affaires électroniques



Source : Guillocheau et Pastural (2001)

En vertu du nombre abondant des études qui traitent le commerce électronique et ses nombreux avantages pour l'entreprise. Les entrepreneurs sont désormais conscients des apports du commerce électronique à leurs activités. Néanmoins, leur vrai casse tête consiste à déterminer le moment opportun pour le lancement de leur site web.

Cependant, plusieurs recherches ont étudié le commerce électronique, mais aucune à notre connaissance n'a essayé de faire le lien entre l'adoption du commerce électronique et les stades de développements. Dans ce sens, la présente étude se propose de déterminer

le moment opportun dans le cycle de vie de la PME de détail pour se lancer dans le commerce électronique.

Ainsi, nous allons tenter d'étudier la relation entre les stades de développements et l'adoption du commerce électronique dans les PME de détail. Plus précisément nous pouvons cerner notre problématique de recherche dans la question suivante :

Comment un site Web s'intègre-il dans le cycle de vie de la PME de détail ?

1.3. Présentation de la recherche

Notre étude inclut principalement six chapitres. Le premier chapitre fera l'objet d'une introduction au contexte de notre recherche.

Dans le second chapitre, nous effectuerons une revue de la littérature pertinente à notre sujet de recherche. Pour ce faire, nous allons présenter le commerce électronique, ses définitions, ses formes et ses avantages. Par la suite, nous aborderons le commerce de détail, ses définitions, ses classifications et son environnement. Nous terminerons ce chapitre par la présentation et la synthétisation des modèles de développement retenus dans le cadre de cette étude.

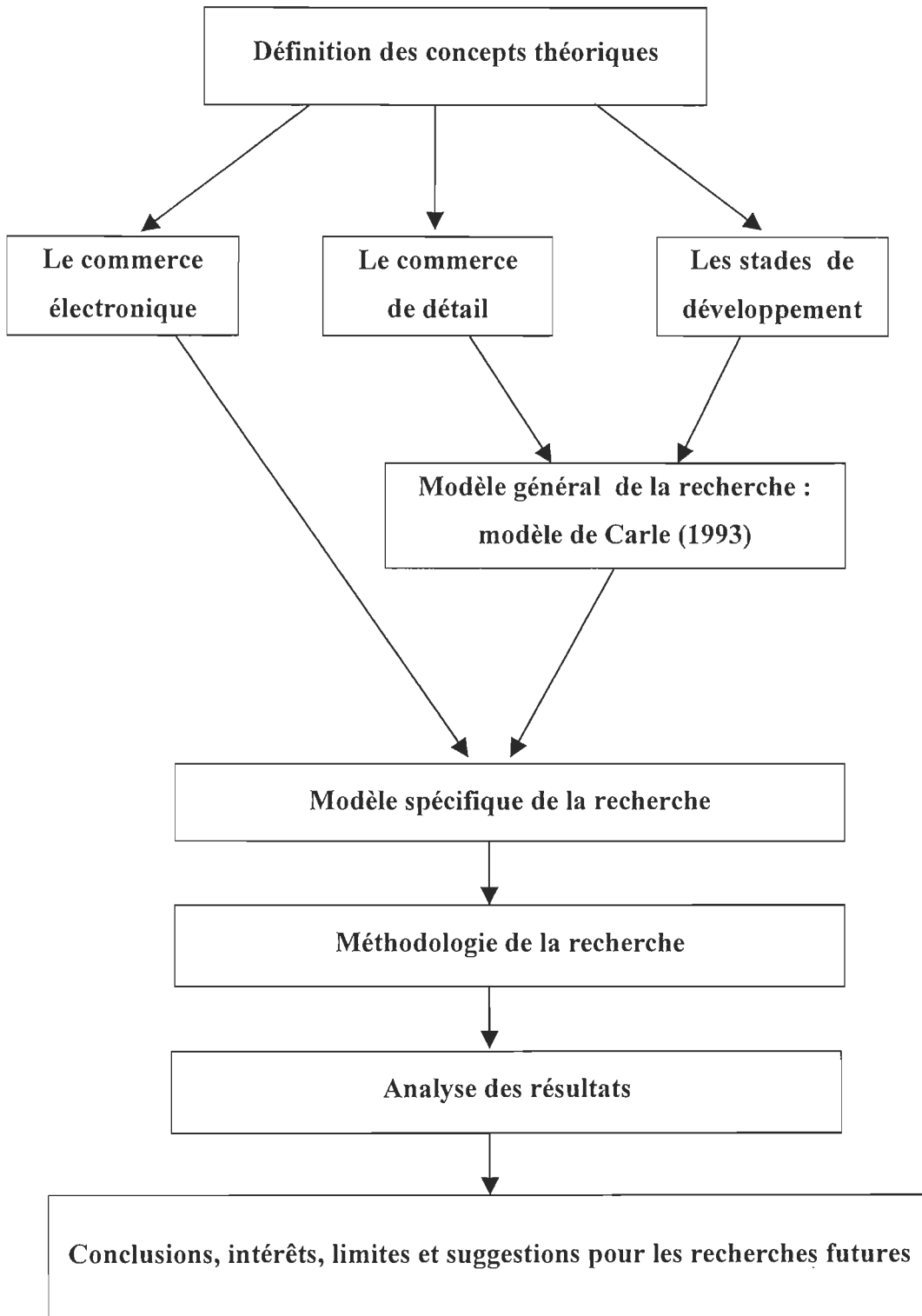
Pour sa part, le troisième chapitre sera consacré à la présentation de notre modèle de recherche, la définition des construits et des variables du modèle, ainsi que nos objectifs, nos questions et nos propositions de recherche.

Le quatrième chapitre décrira la méthodologie retenue pour notre recherche. Nous y traiterons le type de recherche choisi, l'échantillon, l'instrument de mesure et la méthode de traitement des résultats.

Dans le cinquième chapitre, nous présenterons l'analyse des résultats issus de notre étude.

En fin, dans le sixième chapitre, nous présenterons les conclusions de notre recherche. Nous tenterons également de ressortir les apports, les limites de notre recherche ainsi que les suggestions pour les recherches futures. La figure 2 ci-après illustre les différentes étapes que poursuivra cette recherche.

Figure 2 : Les étapes de la recherche



CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous effectuons la revue de la littérature pertinente à notre sujet de recherche afin de mieux appréhender les concepts et fondements théoriques sur lesquels sera basé notre modèle de recherche.

2.1. Le commerce électronique

2.1.1. Introduction

La notion du commerce électronique a fait l'objet de définitions diverses. Certains y intègrent toutes les transactions financières et commerciales effectuées par voie électronique, notamment les échanges de données informatisées (EDI), les transferts électroniques de fonds (TEF) et toutes les transactions par carte de crédit ou débit. D'autres limitent le commerce électronique à la vente au détail aux consommateurs qui effectuent leurs transactions sur des réseaux ouverts comme Internet (OCDE, 1999). Si le premier point de vue renvoie à une forme de commerce électronique qui existe depuis des décennies et dont les activités génèrent des milliers de milliards de dollars chaque jour, la seconde forme n'existe que depuis environ six ans et est à peine mesurable.

Néanmoins, le commerce sur Internet est aujourd'hui une réalité, réalité que certaines entreprises ont perçues et que d'autres préfèrent ignorer.

Le commerce électronique peut être sommairement défini comme l'ensemble des échanges numérisés, liés à des activités commerciales, entre entreprises, plus connu sous l'acronyme anglais « B2B » pour (Business to Business), entre entreprises et consommateurs, correspondant au « B2C » ou (Business to Consumer), entre entreprises et administrations « B2A » ou (Business to Administration), et enfin entre administrations et consommateurs « A2C » ou (Administration to Consumer).

Les moyens employés pour ces échanges sont divers puisqu'ils vont du téléphone à la télévision numérique en passant par les liaisons informatiques spécialisées. Il ne s'agit

pas en soi d'un phénomène nouveau puisque les échanges électroniques, notamment grâce aux échanges informatisés de données (EDI), se sont largement développés au cours des dix dernières années entre entreprises et entre entreprises et administrations.

2.1.2. De l'EDI au commerce électronique

L'EDI, pour « Échange de Documents Informatisés » (Electronic Data Interchange) permet l'échange de documents d'affaires tels que des commandes et des factures entre deux ou plusieurs entreprises, d'un ordinateur à un autre, selon un format normalisé. La norme la plus utilisée est la norme EDIFACT, proposée par l'ONU en 1986 et adoptée par l'International Standards Organisation (ISO) en 1987. Jusqu'à tout récemment, les transactions EDI transitaient exclusivement sur des réseaux à valeur ajoutée (RVA). Toutefois, la migration de ces transactions sur le réseau Internet est amorcée : le Web EDI, en particulier, permet à de petits fournisseurs de communiquer avec un grand donneur d'ordres (une entreprise ayant plusieurs sous-traitants) par le biais du Web (Poussart, 2002)

Selon Guillocheau et Pastural (2001), la technologie EDI est efficace mais très limitative et rigide. L'EDI permet de fournir des informations basiques sur les transactions, mais ne peut pas s'adapter aux changements rapides du marché. Les solutions EDI sont très chères à déployer. Basées sur des technologies propriétaires plutôt que sur des standards connus de tous, elles enferment un client et un fournisseur dans leur relation sans possibilité d'intégration d'un tiers. Enfin, l'EDI est un outil interentreprises et exclut le consommateur final de la relation. L'Internet, lui est accessible à tous, n'est pas cher et il est suffisamment flexible pour supporter les relations internes (intranet), externes dans un environnement public (Internet) ou restreint (extranet)

Le phénomène relativement nouveau d'utiliser des réseaux non exclusifs est la principale caractéristique du commerce électronique à l'aide d'internet. Ce dernier qui tient son

succès au fait qu'il exploite l'ensemble de l'infrastructure des technologies de l'information et de la communication (TIC) existantes.

A ce sujet Raymond et al. (2002), précisent qu'au cours des cinq ou six dernières années, le commerce électronique a plutôt évolué à partir d'Internet qu'à partir de l'EDI. Un grand nombre d'entreprises ont développé un site Web dans l'espoir de bénéficier des avantages du commerce électronique, l'approche la plus courante étant le site d'un vendeur qui fournit de l'information sur son produit à l'acheteur et permet à ce dernier d'effectuer son achat en ligne (magasin électronique). En comparaison de l'EDI, le coût réduit d'une présence sur le Web et les avantages quant à la richesse du médium de support, à la capacité informationnelle et relationnelle et à la rapidité de l'implantation ont fait que quelles que soient leur taille ou leurs relations antérieures, de nombreuses entreprises ont adopté des solutions de commerce électronique à base de la technologie Internet, c'est-à-dire de systèmes « ouverts », plus flexibles et accessibles, leur permettant ainsi d'échanger plus facilement avec un plus grand nombre de partenaires d'affaires.

Le commerce électronique sur des réseaux ouverts « Internet » est plus qu'un marché, il est un espace marchand « marché virtuel » où tous les types d'acheteurs et de vendeurs peuvent interagir.

2.1.3. Définition du commerce électronique

Ainsi que nous l'avons souligné auparavant, le commerce électronique a fait l'objet de définitions diverses. Nous présenterons alors dans le paragraphe qui suit quelques unes de ces définitions.

L'Organisation Mondiale du Commerce (1998) définit le commerce électronique comme :

« L'ensemble des activités de production, de publicité, de vente et de distribution de promotion effectués par l'intermédiaire de réseaux de télécommunication ».

Selon La stratégie canadienne sur le commerce électronique (1998), le commerce électronique se définit de manière étroite ou large. La définition large englobe :

« toute opération effectuée à l'aide de la technologie numérique, ce qui comprend les réseaux ouverts (Internet), les réseaux fermés, l'échange de données informatisées (EDI), les cartes de débit et crédit».

La définition plus restreinte précise que le commerce électronique ne recouvre :

« que les opérations faisant appel au protocole de contrôle de transmission TCP/IP», étant tout simplement considéré comme une application Internet.

En partant de la définition des affaires électroniques comme étant des activités utilisant des canaux informatisés, Statistique Canada (1999) définit le commerce électronique comme :

« les transactions utilisant des canaux informatisés incluant le transfert de propriété ou le droit d'utilisation d'actifs tangibles ou intangibles ».

Une dernière définition est celle proposée par le groupe de recherche sur le commerce électronique, Industrie Canada (2001) :

« Techniquement le commerce électronique est une activité commerciale qui s'effectue sur des réseaux reliant des dispositifs électroniques (principalement des ordinateurs). Fondamentalement, le commerce électronique est un moyen peu coûteux de relier des ordinateurs pour effectuer des tâches qui exigent depuis toujours beaucoup de temps de la vente de produits, de la facturation, du contrôle des inventaires et de la communication avec les fournisseurs et les clients. »

Dans le cadre de la présente étude nous allons adopter la définition plus restreinte proposée par la stratégie canadienne sur le commerce électronique (1998), comme définition appropriée du commerce électronique. Pour ce faire le commerce électronique inclura que les opérations faisant appel au protocole de contrôle de transmission TCP/IP. Étant tout simplement considéré comme une application Internet. Bien que l'attention actuelle et la plupart des projections de croissance portent effectivement sur le commerce électronique sur Internet on ne peut écarter la définition large, qui est donc incluse au besoin.

2.1.4. Distinction entre commerce électronique et affaires électronique

Il y a souvent confusion entre les termes « *commerce électronique* » et « *affaires électroniques* ». Ces deux dénominations sont souvent utilisées de façon similaire dans la littérature mais ne définissent pas la même chose. Les définitions et l'analyse suivantes établissent une distinction entre ces deux facettes de l'entreprise électronique.

La firme IBM et d'autres vendeurs de logiciels ont popularisé le terme d'affaires électronique ou E-business en octobre 1997. Celui-ci définissait l'intégration des

stratégies d'affaires, des processus et des technologies orientées vers la chute des barrières inter et intra-entreprises (Gartner, 1998).

Le commerce électronique correspond simplement à la réalisation de transactions par le biais d'Internet alors que les affaires électroniques impliquent une reconceptualisation du modèle d'affaires et des processus afin de transformer une organisation en entreprise numérique en réseau (Higgin, 1999).

Selon Turban et al. (1999), les termes commerce électronique décrivent le processus d'achat et de vente ou d'échange de produits, de services et de données par l'intermédiaire de réseaux informatiques, notamment l'Internet. Il importe de noter que les textes stratégiques récents relatifs au commerce électronique placent l'accent sur la nécessité d'utiliser un support électronique pour établir et maintenir des rapports tout au long du cycle des opérations, comprenant la signalisation, l'échange d'information, les négociations et le service après vente.

Par ailleurs, les termes affaires électroniques désignent la fusion complexe des processus administratifs, des applications commerciales et de la structure organisationnelle nécessaires pour créer un modèle de gestion à haut rendement. Le coeur même de l'entreprise est en train de se métamorphoser et la structure fondamentale de l'entreprise électronique de la prochaine génération est fondée sur un réseau interrelié d'applications d'entreprises.

En d'autres termes, Kalakota et Robinson (1999), ajoute que les affaires électroniques exigent une intégration interne et l'acquisition d'une capacité en matière de technologies de l'information (TI), outre les exigences du commerce électronique en matière de traitement des opérations extérieures et d'entretien des relations. Bien qu'une distinction claire doive être faite entre le commerce électronique et les affaires électroniques, ensemble, les deux termes englobent une vaste gamme d'interactions qui ont lieu entre les entreprises et les consommateurs, entre entreprises et au sein d'entreprises. Il est admis qu'il peut y avoir des différences importantes entre les besoins des entreprises qui se livrent à des affaires électroniques et celles qui participent au commerce électronique.

Dans le cadre de ce mémoire, nous privilégierons le terme commerce électronique pour désigner la vaste gamme d'activités englobant à la fois le commerce électronique et les affaires électroniques, mais nous utiliserons les termes affaires électroniques, au besoin, pour faire une distinction.

2.1.5. Le commerce électronique et la PME

D'après Guillocheau et Pastural (2001), l'Internet change tout. Tous les aspects de la vie des affaires sont touchés par la révolution du Web. Les relations en aval avec les clients, en amont avec les fournisseurs et partenaires, en interne avec les employés, prennent une nouvelle dimension grâce à la technologie. Personne n'échappe au choc des affaires électroniques, à la troisième révolution industrielle. On ne choisit pas de faire du « e-business », il s'impose à tous. Les consommateurs et les professionnels plébiscitent l'usage du Web et ne vous laissent plus le choix.

Ainsi, l'Internet offre aux entreprises de toute taille des possibilités considérables d'innover, de dégager des gains d'efficacité et de prendre pied sur de nouveaux marchés tant intérieurs que mondiaux. À bien des égards, ce sont les PME qui devraient bénéficier le plus de la Société de l'information. (Conférence de Bologne, 2000).

Néanmoins, selon Julien (1999), la PME se distingue de la grande entreprise (GE) par plusieurs aspects parfois avantageux et parfois handicapants. L'accès difficile aux ressources de financement, la qualité de la main-d'œuvre et le manque flagrant au niveau de la planification, du pilotage, de la formation ainsi que des systèmes d'information (SI) font qu'une PME soit spécifique. Cela dit, le peu de formalisme et de différenciation que revêt la structure même de la PME avantagent plus la rapidité d'exécution, la proximité des marchés, ainsi qu'une plus grande capacité à s'adapter et à changer l'orientation à court terme.

Au Québec l'étude réalisée par Poussart (2001) pour l'Institut de la statistique du Québec, estime que dans l'ensemble, sept PME sur dix ont recours à l'informatique en janvier 2001. Près de la moitié sont branchées à Internet (48 %), soit les deux tiers de celles qui sont informatisées (67 %). Enfin, environ le cinquième (17 %) sont présentes sur le Web, soit un peu plus du tiers (36 %) de celles qui sont dotées d'une connexion à Internet.

L'étude a vérifié que 93% des 44 700 PME de 10 à 200 employés (soit 20,1% du total de 222 700 PME au Québec) se servent de l'ordinateur en janvier 2001 et que 73% de ces PME informatisées sont branchées à l'Internet, un taux qui se rapproche de celui qu'on observe pour les entreprises scandinaves et canadiennes. Parmi celles-là, 40% diffusent de l'information sur le Web, ce qui confirme la tendance des plus grandes PME d'être plus présentes sur le Web que les PME de 1 à 9 employés. Parmi les facteurs explicatifs de cette situation on peut retenir :

- 1) les coûts associés au développement d'un site ou des pages Web ;
- 2) l'accès à l'expertise nécessaire ;
- 3) l'ancienneté de la connexion au réseau Internet.

La même étude a découvert que seulement 28% des PME québécoises informatisées et branchées font des transactions électroniques au début de l'année 2001. Ces transactions sont des commandes reçues par le biais d'Internet (que ce soit à l'aide du courrier électronique ou du Web, à l'aide des systèmes EDI ou non), des commandes envoyées par le biais d'Internet ou encore pratiquent l'EDI sur des réseaux à valeur ajoutée (RVA). Ici, encore une fois, la proportion des PME effectuant des transactions électroniques croît avec la taille, d'environ 20% chez les très petites entreprises à 29% chez les PME de 5 à 9 employés pour arriver à 50% chez les PME de 10 à 200 employés. Il faut remarquer que cette proportion descend à seulement 21 dans le cas des PME du commerce de détail.

D'après ces chiffres, on peut déduire que des progrès substantiels ont été accomplis récemment, au Québec, pour ce qui est de la pénétration du commerce électronique au sein des PME.

Le commerce électronique est en voie de devenir un véhicule important pour le commerce. Les gouvernements sont conscients du fait qu'il existe des possibilités à exploiter à la faveur de l'adoption précoce du commerce électronique et, également, qu'ils subiront des pertes s'ils ne prennent pas des mesures pour participer à ce processus.

Dans ce sens visant à favoriser l'adoption du commerce électronique par les petites et moyennes entreprises, le gouvernement du Québec a lancé au mois de mars 2000 un programme permettant aux PME de réclamer en crédit d'impôt jusqu'à 40 % des frais associés à la mise en place d'un site transactionnel sécuritaire. En outre, d'après la stratégie québécoise de développement des affaires électroniques (2000), le Québec dispose d'atouts majeurs pour aider les PME à prendre le virage des affaires électronique et parmi lesquelles nous pouvons citer :

- des coûts d'accès à l'Internet parmi les plus bas au monde ;
- des infrastructures de télécommunication de très grande qualité ;
- des joueurs majeurs qui possèdent des technologies d'avant-garde ;
- une industrie du logiciel développée et dynamique.

De ce fait, selon Allard (1999), les PME ne peuvent ignorer l'importance de l'Internet. Une façon d'être présent sur ce marché est de se doter d'un site Web. En 1998, il y avait déjà 2 millions de PME dans le monde qui possédaient un site Web, chiffre qui devrait passer à 6 millions en 2003.

2.1.6. Les formes du commerce électronique

Plusieurs études ont fait référence aux formes du commerce électronique. On adoptera pour notre part celle présentée par (Martel et Vézina, 2000) et (Gartner, 1999).

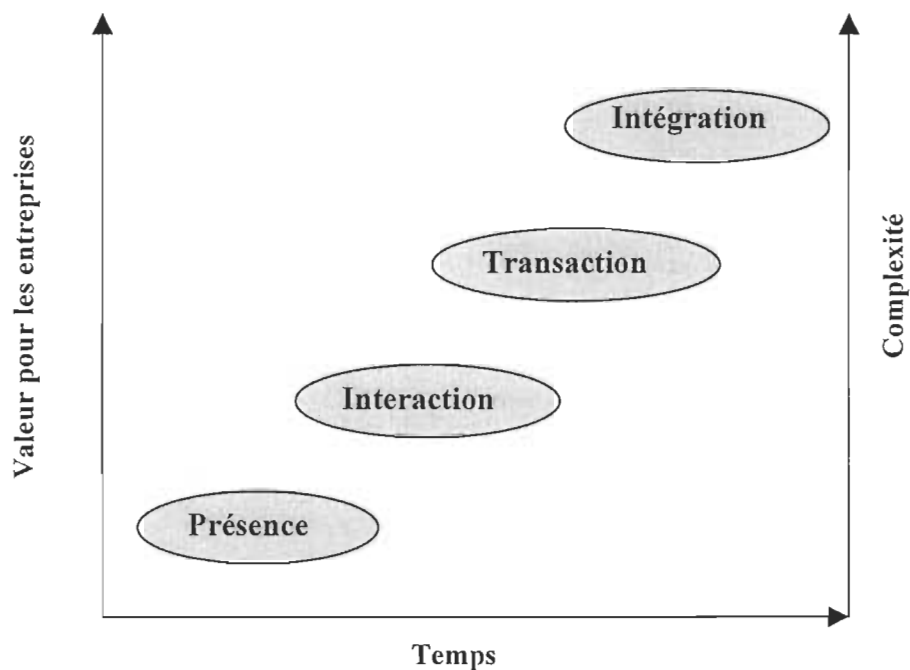
À ce propos, Martel et Vézina (2000), mentionnent que la présence sur Internet, pour les entreprises, peut prendre plusieurs formes :

- Internet en tant qu'outil de publicité et de promotion
 - *Présence sur Internet.* Ces sites ne comportent presque pas d'information. On y retrouve généralement le nom et l'adresse de l'entreprise et une énumération de ses produits et services, souvent sans aucune description. Les entreprises construisent ce type de site uniquement pour être présentes sur le réseau.
 - *Outil de promotion.* Ces sites présentent plus d'information sur l'entreprise, et on y retrouve plusieurs pages et même plusieurs sections.
 - *Outil de promotion élaboré.* Ces sites ont la particularité de présenter des sections plus élaborées telles qu'une revue de presse ou encore des documents d'information.
- *Internet en tant qu'outil de commercialisation des produits et services*
 - *Commerce électronique.* Ces sites offrent notamment la possibilité aux clients de consulter les catalogues électroniques et de commander les produits désirés.
 - *Service à la clientèle.* Ces sites offrent notamment des fonctionnalités supplémentaires aux clients comme des forums, des outils interactifs ou des documents à télécharger. Le service à la clientèle en ligne entre dans cette catégorie.
- Internet en tant qu'outil de communication et d'échange d'informations avec les employés et les partenaires d'affaires privilégiés
 - *Dépôt d'information.* Ces sites contiennent des informations destinées uniquement aux employés et aux principaux partenaires d'affaires. Par exemple, les fournisseurs peuvent consulter les registres de stocks de l'entreprise. Ces sites sont à l'usage exclusif des employés et de certains partenaires.

- *Échange d'information.* Ces sites offrent la possibilité aux employés, aux fournisseurs et aux clients privilégiés d'échanger des informations avec l'entreprise. Tout comme les dépôts d'information, ces sites transactionnels sont à l'usage exclusif de certains membres.

A ce sujet Gartner (1999), résume la présence virtuelle des entreprises sur le Web en quatre formes identifiées dans la figure 3 : présence, interaction, transaction et intégration.

Figure 3 : les formes du commerce électronique



Source : Gartner (1999)

➤ *La présence* : constitue la première forme d'existence de l'entreprise sur l'Internet, appelée également « la phase de la conquête du Web des entreprises ». Les

sites dits de présence sont généralement des sites institutionnels fournissant aux internautes de l'information statique.

➤ *L'interaction* : est la dénomination donnée aux sites permettant aux utilisateurs de faire des recherches dynamiques, ils peuvent mettre aussi à leur disposition des liens vers d'autres sites et même une personnalisation de leur informations.

➤ *La transaction* : est la caractéristique des sites d'entreprises qui permettent à leur clients de conclure des opérations commerciales : commandes, paiements. Développer des transactions via le Web est déjà une phase significative qui affecte le fonctionnement interne des entreprises.

➤ *L'intégration* de la chaîne de valeur, c'est-à-dire un processus de collaboration qui optimise les activités internes et externes de l'entreprise visant à fournir au client final une valeur supérieure. C'est cette forme du commerce électronique que, Guillocheau et Pastural (2001), ont nommé « le stade ultime du e-business ». Nous allons expliciter dans ce qui suit cette forme du commerce électronique.

L'entreprise qui intègre le commerce électronique dans sa chaîne de valeur selon Guillocheau et Pastural (2001), est une entreprise qui utilise toute la puissance de l'Internet pour rendre ses opérations plus efficaces, moins coûteuses et plus flexibles, plus réactives qu'avant. À ce stade toute l'organisation, selon les mêmes auteurs, est intégrée et connectée, du magasin en centre-ville au centre d'appel, des entrepôts aux fournisseurs. Tous sont en ligne et partagent l'information la plus récente : employés, partenaires, clients et fournisseurs. L'entreprise a une vue complète de ses clients en temps réel, lui permettant de prendre de meilleures décisions et de rester compétitive. Les coûts sont réduits et la précision des données est accrue grâce aux opérations gérées directement par les employés et les clients en mode « self-service ». Le travail en ligne facilite la gestion des stocks par les fournisseurs et permet d'offrir des produits et services plus rapidement qu'avant.

Il reste à souligner que cette forme du commerce électronique reste très onéreuse ce qui la rend moins accessible à la petite et moyenne entreprise. Tel que l'accès difficile aux ressources de financement, la qualité de la main d'œuvre et le manque flagrant au niveau de la planification, du pilotage, de la formation ainsi que des SI.

2.1.7. Les avantages du commerce électronique

Les avantages du commerce électronique sont nombreux pour les entreprises et même pour les clients. Dans cette partie nous allons voir quels sont ces avantages.

2.1.7.1. Pour le client

Nombreux sont les auteurs qui se sont intéressés aux avantages du commerce électronique dans la perspective du client. À ce propos Zéghal et Yalla (2002), font ressortir les avantages suivants :

➤ *Convivialité et commodité* : le client peut magasiner et effectuer ses achats au moment qui lui convient le mieux. En plus de choisir le temps opportun, il n'a pas à se déplacer, ce qui lui épargne du temps et de l'énergie. Pour les personnes très occupées et pour celles qui vivent en dehors des grands centres urbains, le commerce électronique offre donc d'énormes avantages.

➤ *Choix plus variés* : avant le commerce électronique le client avait uniquement accès aux magasins de son voisinage et/ou de sa région. Il pouvait aussi commander par catalogue. Avec le commerce électronique, le client accède à des fournisseurs de produits et services du monde entier. Par ailleurs, les entreprises traditionnelles peuvent offrir un nombre de produits. Un commerçant virtuel n'est pas soumis à ce genre de contrainte.

➤ *Possibilité de comparer les prix* : grâce au commerce électronique le client peut comparer les prix et la qualité de plus de produits. Lorsque le client n'est pas familier avec un produit, un fabricant ou un distributeur, il peut se fier à certains sites qui lui livrent des renseignements sur la qualité, le prix, les caractéristiques et les attributs du produit.

2.1.7.2. Pour les entreprises

Les affaires électroniques sont directement associées à une réduction significative des coûts de transaction avec les fournisseurs et les distributeurs (Balakrishna et al., 1999).

De même l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (2000) ainsi que Martel et Vézina (2000) soulignent que les entreprises qui établissent une présence sur l'Internet et qui commencent à participer au commerce électronique, soit avec d'autres entreprises, soit avec les consommateurs, réalisent plusieurs avantages, dont les suivants :

➤ Le commerce électronique sur Internet réduit bon nombre des coûts liés aux communications avec les clients et même à la distribution.

En transférant son service d'aide à la clientèle en ligne, Cisco a éliminé 250 000 appels téléphoniques. L'entreprise a épargné 500 millions \$ soit 9% de son chiffre d'affaires à l'époque (OCDE cité dans Zéghal et Yalla, 2002). Un autre exemple, le coût de stockage d'un mega-octet d'information (soit l'équivalent d'un livre d'environ 320 pages) est passé de 5000 \$ en 1975 à 17 ¢ en 1999 (Atlantic Monthly p.39, cité dans Zéghal et Yalla, 2002). Ainsi, si les produits se présentent sous forme numérique, les coûts de distribution peuvent être pratiquement éliminés. Il est même possible, dans certains cas d'effectuer la totalité de la transaction de vente par voie électronique. Le tableau ci-après donne un aperçu des économies que l'on peut réaliser grâce au commerce électronique.

Tableau 1 :
Incidence du commerce électronique sur divers coûts de distribution

COÛTS PAR TRANSACTION EN DOLLARS

Secteurs	Transport aérien	Frais bancaires	Règlement de factures	Assurance-vie temporaire	Distribution de logiciels
Système traditionnel	0,8	1,08	2,22 à 3,32	400 à 700	15,00
Par téléphone		0,54			5,00
Par Internet	1,00	0,13	0,65 à 1,10	200 à 350	0,20 à 0,50
Économies (%)	87	89	67 à 71	50	97 à 99

Source : Les Incidences Économiques et sociales du Commerce Électronique. Publié par l'OCDE, Paris 1999.

➤ Le commerce électronique permet à une entreprise d'accroître son volume d'affaire en élargissant sa base de clientèle à très faible coût. Avec le commerce électronique une entreprise donnée a dorénavant accès à des marchés qui, pour toutes sortes de raisons, lui étaient auparavant fermés.

➤ Le commerce électronique permet à une entreprise capable d'échanges commerciaux électroniques d'établir des rapports très étroits avec ses clients en leur offrant un niveau de service élevé et personnalisé. Ainsi, d'accumuler au même temps beaucoup de renseignements concernant les goûts et les habitudes de ses clients. Le commerce électronique peut être considéré, selon Zégal et Yalla (2002), comme un système d'Information sur la mise en marché qu'un service de marketing novateur peut utiliser judicieusement en vue de mieux répondre aux besoins des clients.

2.2. Le commerce de détail

2.2.1. La distribution

Les besoins en biens et en services se transforment et s'expriment généralement en demandes. Ces demandes, c'est à la production de les satisfaire. Il reste toutefois que très peu de consommateurs habitent près de l'usine où sont fabriqués les produits. Il faut donc jeter des ponts pour permettre aux acheteurs de s'approvisionner convenablement. C'est la le rôle de ce que l'on a convenu d'appeler « la distribution » définie par :

- Chirouze (1986) comme étant:

« l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis et attendent d'être écoulés jusqu'à celui où ils sont en possession du consommateur final et prêt à être consommés, au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs ».

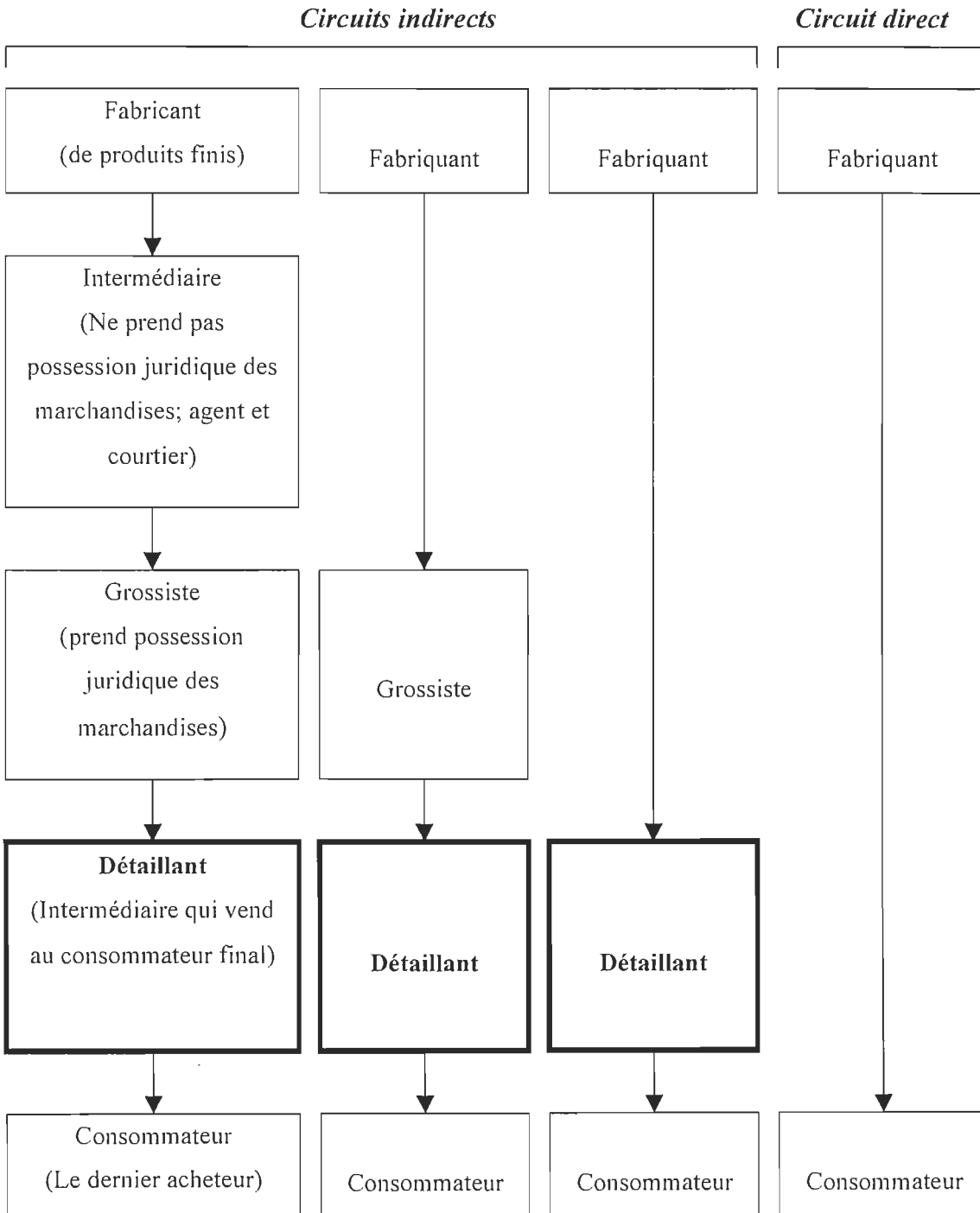
- Vigny (1990) comme étant :

« l'ensemble des opérations matérielles, commerciales, administratives et juridiques, réalisées le plus souvent en plusieurs étapes successives, nécessaires pour que les biens produits soient mis à la disposition de ceux qui en ont besoin (les consommateurs, les entreprises et les administrations) dans des conditions déterminées de lieu, de délai, d'assortiment, de qualité et de services et à un niveau de prix donné ».

Du producteur au consommateur, le chemin parcouru par le produit est appelé circuit de distribution (ou de commercialisation). Ce dernier peut être plus ou moins long. La longueur du circuit dépend du nombre d'intermédiaires entre producteur et

consommateur. Comme nous le fait voir la figure 4, le circuit de distribution comprend en amont le fabricant et, en aval, le consommateur du bien. Notre travail porte sur l'un de ces échelons intermédiaire entre le fabricant et le consommateur, à savoir « le commerce de détail ». Le commerce de détail est l'intermédiaire qui se trouve le plus près du consommateur final. (Adaptés de Pettigrew, 1997)

Figure 4 : Les circuits de distributions



Source : McDougall, Laroche, Gaulin, Mason, Mayer, Ezell, 1993

La coordination de ces cheminements (ou circuits) fait appel à un ensemble d'entreprise (ou intermédiaires) qui facilitent l'interaction producteur-consommateur finale. La nature des activités exécutées par les intermédiaires qui assurent le transfert de titre dans le circuit varie selon la motivation d'achat du produit. De ce fait, une activité de distribution relèvera du commerce de gros ou de détail si la motivation de son destinataire vise respectivement des fins commerciales ou des fins de consommation finale. (Chirouze (1986), Filion et Colbert (1990))

Notre travail porte sur l'un de ces échelons intermédiaire entre le fabricant et le consommateur, à savoir le commerce de détail.

Le commerce de détail étant alors une activité orientée vers tous les consommateurs finaux. Les intermédiaires qui s'y spécialisent devront être en mesure d'harmonier leur offre aux goûts et besoins en perpétuel changement. Cette exigence disponibilité/besoin combinée aux réalités concurrentielles qui caractérisent toute industrie fragmentée, impose aux détaillants un ajustement stratégique continuels aux climats socio-économique et technologique (Filion et Colbert, 1990)

2.2.2. Définition du commerce de détail

Selon Kotler et al. (1997) : « *Le commerce de détail comprend toutes les activités relatives à la vente de biens et services directement aux utilisateurs finaux pour leur utilisation personnelle et non commerciale. Le commerce de détail est une des principales industries au Canada* ».

Le commerce de détail peut se définir d'après Filion et Colbert (1990) comme étant l'ensemble des activités nécessaires à la commercialisation des produits et/ou services pour des buts de consommation finale.

A ce sujet Statistique Canada (1999), ajoute que le commerce de détail et l'ensemble des ventes faites par des points de ventes aux détails, un point de vente au détail et un local d'affaire dont l'activité principale est la vente de marchandise et de service connexe au grand public pour la consommation ménagère ou personnelle.

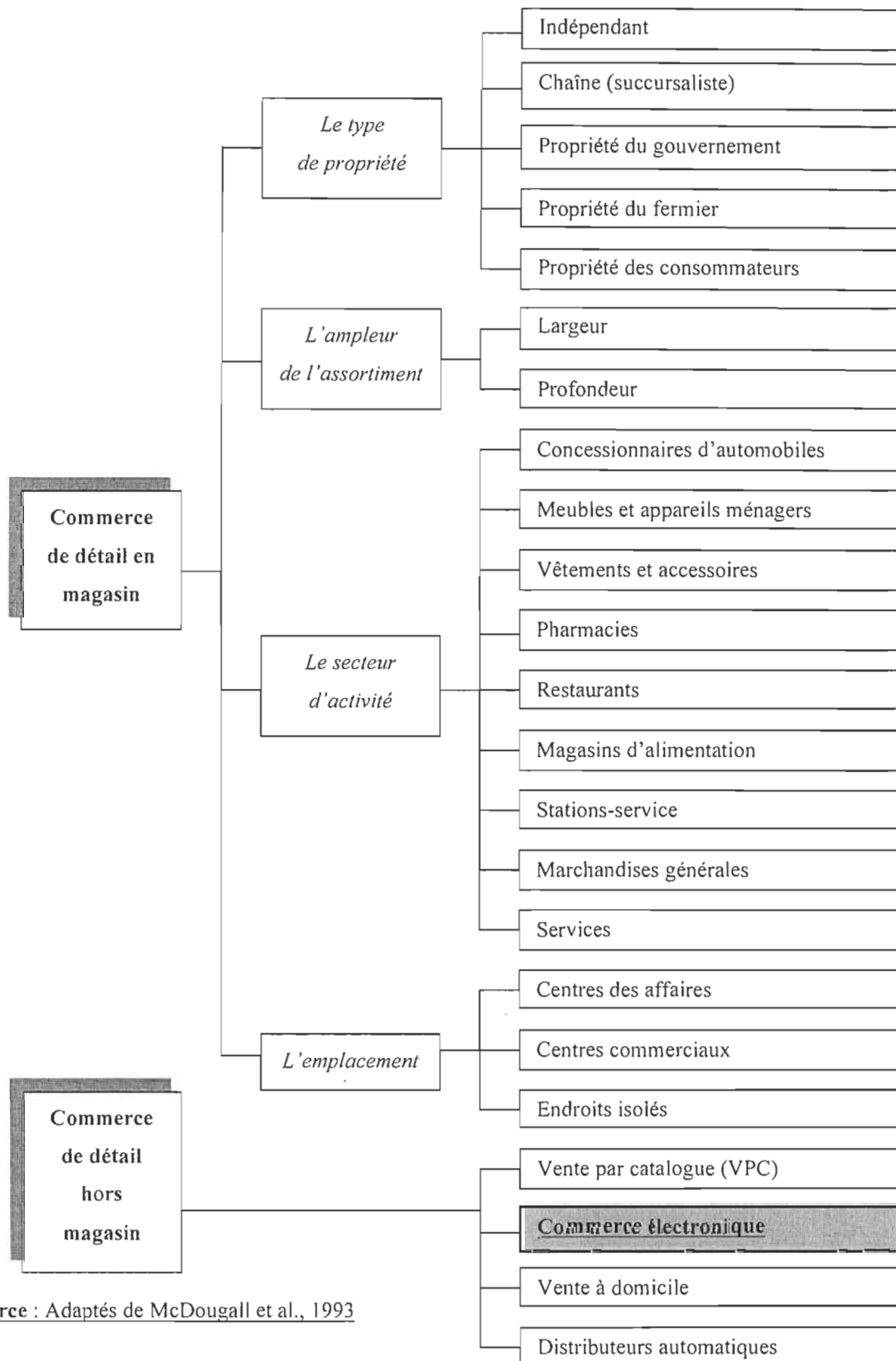
Dans le cadre de la présente étude nous allons adopter cette dernière définition du commerce de détail proposée par Statistique Canada.

2.2.3. Classification des commerces de détail

Afin de faciliter la compréhension de l'évolution, de la croissance et des changements qui surviennent dans le commerce de détail. Les spécialistes en la matière classifient les commerces de détails en fonction de plusieurs critères. Nous allons présenter ceux proposés par McDougall et al. (1993) et Pettirew (1997).

Les commerces de détail, selon McDougall et al. (1993), peuvent être classifiés en fonction de plusieurs critères, tels le type de propriété, l'ampleur de l'assortiment et l'emplacement géographique, comme l'illustre la figure 5.

Figure 5 : Classification des commerces de détail



Source : Adaptés de McDougall et al., 1993

Pettigrew (1997) mentionne à ce propos que les opérations ayant trait au commerce de détail peuvent être classées en deux catégories, soit la vente en magasin et la vente sans magasin (dite aussi hors magasin). L'accomplissement de telles activités, en magasin, exige l'utilisation d'un emplacement physique, où la raison sociale de l'entreprise est mise en évidence. On distingue deux catégories de vente en magasin. La première regroupe les entreprises offrant des produits tangibles. La deuxième comprend l'offre de services techniques, récréatifs ou autres.

Alors que dans les activités sans magasin on retrouve toutes les formes de vente au détail qui ne sont pas incluses dans la catégorie précédente. Cette catégorie comprend les ventes directes, les ventes itinérantes, les ventes par commandes postales, les ventes par moyens électroniques ainsi que les ventes par distributeurs automatiques.

En conséquence, les commerces de détail peuvent être classés :

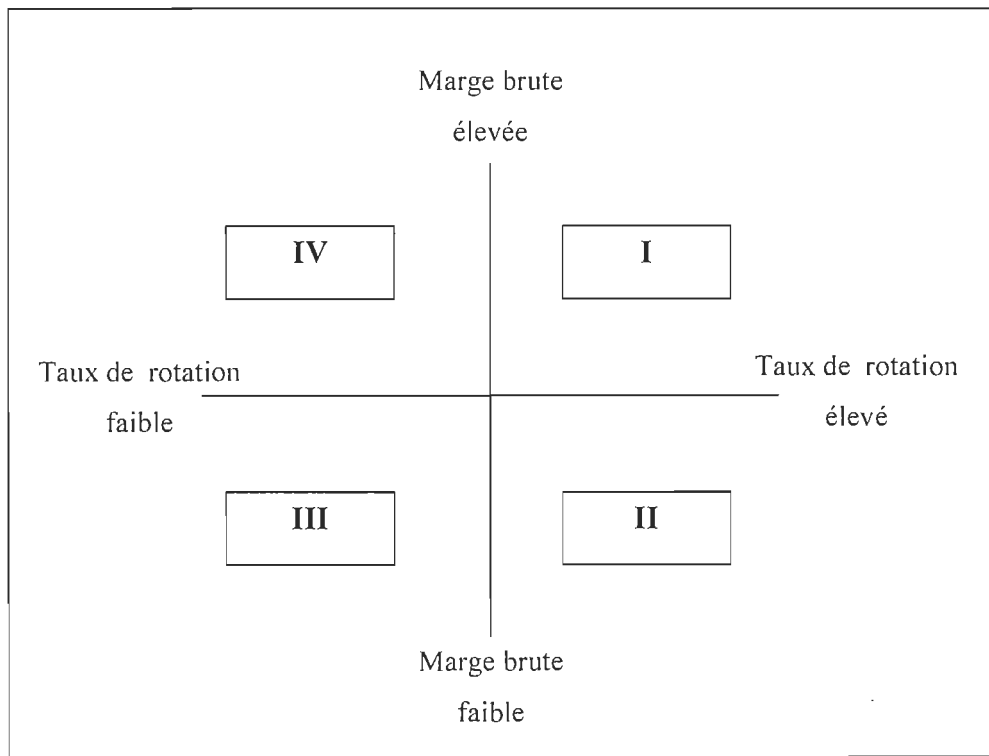
- *selon le genre de marchandises* : dépanneurs, magasin spécialisé, grand magasin, magasin de rabais, supermarché, hypermarché, tueur de catégorie, club ;
- *selon le genre de services offerts* : les services de location de biens tangibles, les services de réparation et d'entretien et les services personnels ;
- *selon le degré de services offerts* : libre service, service restreint, service moyen, service élevé.

- *selon la marge de la rentabilité* : ce mode de classification peut être utilisé pour tous les genres de commerces. Cette classification repose sur deux critères. Le premier critère est la marge brute du secteur d'activité du commerce. Étant donné que la marge brute des bijouteries n'est pas la même que celle des supermarchés. Le deuxième critère est le taux de rotation des stocks. Encore une fois, tous les secteurs des ventes au détail n'ont pas le même taux de rotation. Par exemple, dans le secteur de l'épicerie, le taux de rotation des stocks est d'environ 20 fois par année, alors

qu'une quincaillerie ayant un taux de rotation de 6 fois par année rendrait son propriétaire très heureux.

La figure 6, illustre quatre quadrants déterminés en fonction de la marge brute et du taux de rotation des stocks, tous les genres de commerces peuvent se retrouver dans ce diagramme. Le cadre de référence fourni par cette approche s'avère très utile afin d'élaborer une stratégie de détail.

Figure 6 : Classification selon la rentabilité



Source : Pettigrew ,1997

2.2.4. Le commerce de détail et son environnement

Selon Pettigrew (1997), chacun de nous peut remarquer que les articles qu'il possède proviennent d'un détaillant, De fait, celui-ci s'organise, structure ses activités, rationalise son fonctionnement afin de répondre adéquatement à nos multiples besoins.

Le commerce de détail constitue, généralement, l'un des secteurs les plus considérables de l'économie d'une nation. C'est le cas pour le Canada. L'activité commerciale prend tellement d'ampleur dans notre société que certains économistes disent qu'on est en train de passer d'une économie de production à une économie commerciale.

McDougall et al. (1993), affirme que le commerce de détail au Québec et au Canada représente un secteur d'activité très compétitif et dynamique. C'est un secteur qui est assujéti à plusieurs facteurs environnementaux auxquels il doit s'adapter afin d'assurer les besoins et exigences des consommateurs. En fait, les commerçants doivent continuellement s'adapter à un environnement où les consommateurs, les segments de marché et les concurrents changent constamment.

Le commerce de détail est un secteur qui évolue dans un environnement en pleines mutations économiques, sociales et technologiques (Pettigrew, 1989). En effet, le commerçant doit avoir une bonne connaissance de sa clientèle et de son environnement. Afin de définir l'offre de son commerce et d'allouer de façon efficace les ressources appropriées. Dans le but d'atteindre ces objectifs, le détaillant cherche donc à prévoir et à s'adapter le mieux possible aux changements de l'environnement.

A ce propos Pettigrew (1997), dans le cadre d'analyse du commerce de détail et de son environnement fait ressortir six changements de l'environnement :

- ***La concurrence***

L'étude de la concurrence peut être fait suivant deux étapes : d'abord, l'analyse de l'industrie, puis celle des principaux concurrents :

- *L'analyse de l'industrie* : consiste à déterminer un profil, celui-ci étant composé de trois éléments à savoir, la taille de l'industrie, les techniques de marketing utilisées dans cette industrie particulière, ainsi que les changements prévus.

- *L'analyse des principaux concurrents* : le profil des principaux concurrents permet à un détaillant d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, ce qui lui donne l'occasion, en retour, d'adopter une stratégie lui permettant de lutter efficacement contre la concurrence.

- ***Les conditions économiques***

Au cours des dix dernières années, la récession a fait sentir ses effets sur le marché de la consommation. Le niveau de vie des individus en a été grandement affecté, car le taux de chômage et le taux d'endettement des individus ont augmenté. En période de récession, non seulement le pouvoir d'achat des consommateurs diminue, mais également leur confiance et leur volonté de dépenser, surtout pour des biens de luxe.

Les taux d'intérêt sont souvent un facteur déterminant du niveau de consommation. Ce sont les biens durables qui sont particulièrement affectés par une hausse de ces taux. Par exemple, lorsque les taux d'intérêt hypothécaire sont élevés, l'activité immobilière ralentit. En revanche, nous assistons à une reprise de l'industrie de la construction lorsque les taux d'intérêt hypothécaire baissent.

L'augmentation dramatique du prix des ressources énergétiques et leur rareté ont eu également des effets importants sur un grand nombre d'industries. Ce phénomène a provoqué des changements dans la consommation qui se traduisent par l'achat de voitures

plus économiques, l'achat de matériaux d'isolation plus efficaces pour les maisons, l'adoption de nouveaux systèmes de chauffage, etc.

Les variations dans le PNB (produit national brut) influencent les gestionnaires dans leurs décisions ayant trait au lancement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle entreprise. Pour les commerces déjà existants, la croissance du PNB en relation avec le taux d'inflation peut signifier une expansion ou un fléchissement de la demande totale.

- ***Les contraintes légales***

L'exploitation d'un commerce de détail fait partie d'un réseau juridique complexe dont le détaillant doit connaître les exigences afin d'y répondre adéquatement et de protéger son entreprise contre tout procès susceptible de nuire à son fonctionnement.

En effet, le marchand s'expose quotidiennement à des risques de nature juridique ; chaque décision ou action peut être la source d'un problème qui touche l'aspect légal de l'environnement. Le détaillant doit donc être conscient de cette dimension légale à laquelle il est confronté et il doit y porter une attention particulière.

- ***La technologie***

L'évolution de la technologie provoque des changements chez le consommateur, les concurrents et dans le marché. Les méthodes, techniques et outils récents utilisés dans la gestion du commerce du détail affectent directement le détaillant et ont un impact sur les stratégies qu'il aura à mettre de l'avant.

Le détaillant doit analyser et comprendre l'environnement technologique dans lequel il œuvre et la façon dont cet environnement évolue afin de maximiser la rentabilité de son entreprise et d'améliorer la compétitivité de son commerce.

- ***Les conditions naturelles***

L'environnement naturel (les conditions climatiques) touche aussi les activités de l'entreprise, du moins dans certains domaines. Il en est ainsi pour la vente d'équipements de sports, de vêtements, de boissons et pour la consommation d'énergie.

- *Les dimensions du marché*

Le marché est formé de consommateurs qui ont des besoins à satisfaire. Toutefois, le besoin seul ne suffit pas, encore faut-il que le consommateur ait le désir de le satisfaire par l'achat d'un produit ou d'un service et qu'il ait le pouvoir d'achat nécessaire et l'autorité pour le faire. Le besoin s'exprimera sous forme de demande seulement lorsque ces conditions sont remplies.

Toutefois, un marché est défini par un ensemble de caractéristiques qui en déterminent les dimensions ; les deux principales sont de nature démographique et économique.

2.3. Les modèles de développement des entreprises

Dans la troisième partie de notre revue de littérature, nous allons maintenant tenter d'identifier un modèle de développement de l'entreprise convenable pour notre type de recherche.

La revue de littérature nous a permis de constater qu'il existe un grand nombre d'auteurs qui ont donné plus d'intérêt à l'étude du développement des entreprises en tentant d'identifier ou de façonner un modèle de développement. Pour l'élaboration de ce travail, nous en avons retenu huit modèles.

Ces modèles comportent généralement trois à cinq stades de développement. Les stades que comporte chaque modèle, varient d'un modèle à l'autre. Cette diversité réside dans la complexité ou la simplicité du modèle en question.

Pour ce faire nous allons présenter d'abord, les modèles retenus groupés en trois types de modèles en fonction du nombre de stades de chaque type. À savoir les modèles à trois, à quatre et à cinq stades de développement. Par la suite, nous allons présenter une synthèse pour chaque type de modèle après avoir identifié les différentes caractéristiques associées à chacun des stades retenus. Finalement, nous concluons cette partie par une synthèse de tous les modèles retenus.

2.3.1. Modèles de développement à trois stades :

Plusieurs études ont été consacrées à l'élaboration des modèles de développement à trois stades. Dans le cadre de ce travail, nous avons retenu les trois recherches suivantes : Smith et al (1985); Naumes (1978) et Thain (1969).

➤ *Modèle de Smith et al (1985) :*

- *Premier stade :*

Lancement de l'entreprise qui se caractérise par sa petite taille et sa structure centralisée. Le personnel de l'organisation est constitué par des généralistes.

- *Deuxième stade :*

L'entreprise est en phase de croissance, et elle se caractérise à ce niveau par une structure centralisée et formalisée. Sa direction est gérée par des spécialistes.

- *Troisième stade :*

L'entreprise passe maintenant à une phase de maturité, et se caractérise par une structure formalisée et décentralisée. L'entrepreneur dirigeant fait appel à ce niveau à la planification et la stratégie.

➤ *Modèle de Naumes (1978) :*

- *Premier stade :*

Petite entreprise à structure simple, son marché est très limité et compte sur un seul produit. L'entrepreneur dirigeant s'occupe seul de la gestion de l'entreprise.

- *Deuxième stade :*

Entreprise de moyenne taille et se caractérise par une structure fonctionnelle. Marché diversifié, d'autres segments de produits sont également ciblés. L'entrepreneur dirigeant délègue certaines responsabilités.

- *Troisième stade :*

Entreprise à structure divisionnelle, se caractérise par une gestion décentralisée et par un marché très diversifié.

➤ *Modèle de Thain (1969) :*

- *Premier stade :*

Entreprise indépendante et se caractérise par une petite taille. Sa structure est simple. L'entrepreneur dirigeant est omniprésent dans l'entreprise et se concentre pour le moment sur le développement d'un seul produit pour assurer la survie de son entreprise.

- *Deuxième stade :*

Structure organisationnelle fonctionnelle. L'entreprise se caractérise à ce niveau par une taille moyenne. La gestion de l'entreprise est assignée à une équipe de managers.

- *Troisième stade :*

L'entreprise passe à une grande taille. Sa structure devient complexe et décentralisée.

➤ *Synthèse des modèles à trois stades :*

Le premier stade de ces modèles gravite autour de la survie de l'entreprise par le développement d'un seul produit. L'entrepreneur dirigeant est omniprésent et s'occupe

ainsi de toutes les fonctions de son organisation, ce qui explique une gestion centralisée de l'entrepreneur. L'entreprise se caractérise par une petite taille et une structure simple. Le développement de certains autres produits permet à l'entreprise de passer au deuxième stade de croissance. L'entrepreneur dirigeant cible ainsi d'autre segment sur le marché pour l'expansion de son entreprise. Il garde le contact direct avec ses employés et délègue cependant certaines responsabilités. L'organisation se caractérise durant cette phase par une taille moyenne et une structure fonctionnelle.

Le passage au troisième stade implique que l'entreprise est en phase de maturité. Sa grande taille la ramène à se caractériser par une structure complexe et décentralisée. L'entrepreneur commence à perdre le contrôle et fait appel ainsi à la planification et à la stratégie pour maintenir la croissance de son organisation.

2.3.2. Modèles de développement à quatre stades :

De même, les modèles de développement et de croissance de quatre stades ont attiré l'attention de plusieurs recherches scientifiques. Pour les fins de la présente étude, nous sommes intéressés à trois modèles, il s'agit de ceux de : Kazajian, (1984) ; Quinn et Cameron (1983) et Steinmetz (1969).

➤ *Modèle de Kzanjian (1984) :*

- ***Premier stade : Conception et développement***

Structure organisationnelle informelle et centralisée. Les efforts de l'entrepreneur sont accentués plus spécifiquement sur le développement d'un produit. Le problème majeur posé à l'entrepreneur à ce niveau, revient à savoir comment ce dernier pourrait-il acquérir les ressources matérielles et humaines pour développer la technologie de son produit, ainsi comment s'y prendre pour implanter l'entreprise sur le marché.

- ***Deuxième stade : Commercialisation***

Le passage au deuxième stade suppose que l'entreprise a réussie une bonne pénétration sur le marché. Le dirigeant tient une place centrale dans les activités.

La recherche de financement et le développement du processus de production représentent les problèmes majeurs que rencontre l'entrepreneur durant ce stade.

- ***Troisième stade : Croissance***

L'atteinte d'un seuil de rentabilité explique que l'entreprise est en stade de croissance. La question fondamentale posée à ce niveau, c'est de savoir comment le dirigeant peut structurer son organisation pour assurer une production, une vente et une distribution en grande quantité, et comment se faire pour avoir une clientèle suffisante.

- ***Quatrième stade : Stabilité***

L'entreprise est en phase de stabilité et se caractérise par une structure formalisée et décentralisée. L'entrepreneur se trouve de nouveau face aux problèmes de mobilisation de ressources humaines et financières pour développer une deuxième génération de produits. Il s'occupe également d'un repositionnement stratégique de l'entreprise pour améliorer sa situation concurrentielle.

➤ ***Modèle de Quinn et Cameron (1983) :***

- ***Premier stade : Entrepreneurial***

Phase qui se caractérise par la créativité et l'innovation. Le succès de l'entreprise dépend en premier lieu du regroupement des ressources financières nécessaires. Le marché de l'entreprise est concentré sur la formation d'une niche dans un produit stable.

- ***Deuxième stade : Collectivité***

L'entreprise se caractérise par une structure et communication informelle. L'entrepreneur dirigeant vise en particulier le développement de ses ressources humaines ainsi que la création d'une coopération avec le personnel.

- ***Troisième stade : Formalisation et contrôle***

Structure organisationnelle stable. Production efficace. Formalisation des lois et institutionnalisation des procédures.

- ***Quatrième stade : Élaboration de la structure***

Expansion de l'entreprise et décentralisation de sa structure organisationnelle. L'entrepreneur dirigeant cherche à ce niveau à adapter son organisation avec l'environnement extérieur.

➤ ***Modèles de Steinmetz (1969) :***

- ***Premier stade : Supervision directe***

Stade le plus simple du modèle, l'entrepreneur dirigeant doit apprendre à déléguer ses pouvoirs à d'autres chefs de l'entreprise.

- ***Deuxième stade : Supervision indirecte***

L'entrepreneur doit avoir l'expérience d'administrateur pour être en mesure d'assurer l'expansion et le développement de l'entreprise.

- ***Troisième stade : Contrôle indirect***

Pour assurer la continuité et la croissance de l'organisation, l'entrepreneur dirigeant doit déléguer les tâches aux patrons clefs.

- *Quatrième stade : Organisation divisionnelle*

Le passage de l'entreprise à une phase stable signifie qu'elle dispose cependant des ressources financières suffisantes pour rester viable.

➤ *Synthèse des modèles à quatre stades :*

Le premier stade explicite le pré démarrage et le lancement de l'entreprise. L'entrepreneur dirigeant est omniprésent dans l'organisation et cherche plus spécifiquement à former une niche de produit pour assurer la survie de l'entreprise.

Il s'agit d'un stade de supervision directe. L'entreprise se caractérise à ce premier niveau par une structure organisationnelle simple, informelle et un système de gestion centralisé.

Durant ce stade, l'entrepreneur se trouve face à certains problèmes majeurs et qui ont des retombées négatives sur l'évolution de l'entreprise. En effet, il trouve la difficulté d'acquérir les ressources humaines et matérielles pour développer les techniques sur le produit, ainsi les moyens qui pourront lui permettre de mieux positionner son entreprise sur le marché.

Au niveau du deuxième stade, l'entrepreneur vise en premier lieu à orienter l'entreprise vers une éventuelle expansion. Il s'agit d'une phase de supervision indirecte où l'entrepreneur perd le contrôle. Cependant, ce dernier doit acquérir une expérience d'administrateur et tenir compte de la complexité du système financier.

De même, l'entrepreneur cherche à développer ses ressources humaines et donne beaucoup d'intérêts à la coopération du personnel.

C'est un stade de commercialisation, la fonction production est liée essentiellement à la fonction commerciale. L'entrepreneur se trouve de nouveau face à des problèmes liés particulièrement aux ressources de financement.

Le passage au troisième stade revient à dire que l'entreprise arrive à un niveau de rentabilité qui lui permet d'être en croissance. Il s'agit d'un stade qui se caractérise par l'apparition de nouveaux problèmes. En effet, l'entrepreneur est préoccupé d'une part, par sa clientèle non suffisante, d'autre part par la façon par laquelle il peut restructurer l'organisation pour assurer une production, vente et distribution massives.

Au fur et à mesure que l'entreprise évolue, elle confronte de nouveaux problèmes. Cependant, l'entrepreneur doit mobiliser de nouvelles ressources humaines et financières pour développer une deuxième génération de produit et d'améliorer sa position concurrentielle.

2.3.3. Modèles de développement à cinq stades :

Les modèles de développement à cinq stades sont moins nombreux par rapport aux modèles de trois et quatre stades. Pour notre part, nous allons nous intéresser aux modèles de Greiner (1972) et Churchill et Lewis (1983).

➤ *Modèle de Churchill et Lewis (1983) :*

- ***Premier stade : Existence***

Structure organisationnelle simple. Supervision directe et présence permanente de l'entrepreneur. Les systèmes de planification utilisés sont minimes et même nuls. Le dirigeant cherche avant tout à assurer la survie de son entreprise.

À ce stade, l'entrepreneur trouve de sérieuses difficultés telles que la recherche d'une clientèle et la livraison d'un produit ou la prestation du service.

L'entreprise peut passer au deuxième stade si le dirigeant arrive à dépasser ces problèmes. Dans le cas contraire, elle pourrait finir par un échec ou même une disparition.

- *Deuxième stade : Maintien*

La structure organisationnelle est toujours simple. Les employés sont supervisés directement par un directeur commercial et un agent de maîtrise, ces deux derniers ne font qu'exécuter les instructions ordonnées par le chef. L'objectif fondamental est encore la survie de l'entreprise.

Le problème majeur rencontré à ce niveau est surtout le contrôle du rapport entre les revenus et les dépenses. L'entreprise peut cependant croître en taille et en rentabilité pour passer au stade suivant. Sinon, elle peut rester à ce moment encore au deuxième stade ou finir par l'échec ou la disparition.

- *Troisième stade : Réussite*

L'entreprise est économiquement rentable, l'entrepreneur est entre deux choix stratégiques : soit d'exploiter les atouts pour l'expansion de l'entreprise ou de maintenir une certaine stabilité avec un certain rendement.

- *Quatrième stade : Essor*

Structure organisationnelle décentralisée. L'entrepreneur compte sur deux responsables spécifiques pour la mise en place d'une planification stratégique et opérationnelle. Les principales difficultés rencontrées à ce niveau sont : d'obtenir une croissance rapide et de trouver les moyens pour la financer.

- *Cinquième stade : Exploitation maximale des ressources*

L'entreprise se trouve maintenant dans une phase de maturité. Les patrons sont appelés à consolider et contrôler l'ensemble des financements obtenus au cours de la croissance rapide. L'entreprise détient en plus des ressources humaines suffisantes pour procéder à des planifications stratégiques et opérationnelles bien précises.

➤ *Modèle de Greiner (1972) :*

- *Premier stade : Créativité – Crise de leadership*

Naissance de l'entreprise et création d'un produit. Structure organisationnelle informelle. L'entrepreneur est impliqué dans toutes les activités de l'entreprise et contrôle ses actions suivant un feed-back avec les résultats du marché. Ses objectifs sont surtout la fabrication et la vente.

Risque de crise de leadership, besoin de capitaux et de personnel nouveau au fur à mesure que l'entreprise se développe.

- *Deuxième stade : Direction – Crise d'autonomie*

Structure organisationnelle centralisée et fonctionnelle. Standardisation de travail et des procédures. Communication plus formelle et délégation des tâches.

Les employés réservent beaucoup d'énergie pour le travail. Ils sont confrontés à la complexité de l'organisation et ils se sentent déchirés entre les techniques et la prise de décision.

- *Troisième stade : Délégation – Crise de contrôle*

L'expansion du marché implique une décentralisation géographique de l'entreprise (siège social plus divisions). Les managers n'utilisent plus de planification structurée avec le reste de l'organisation. La dispersion des divisions peut conduire l'organisation à perdre le contrôle. Il s'agit d'une phase de contrôle.

- *Quatrième stade : Coordination – Crise de bureaucratie*

L'objectif primordial est la consolidation de l'organisation. Structure organisationnelle divisionnelle. Les responsables doivent toutefois établir leurs planifications pour qu'elles soient contrôlées après. Le personnel n'est plus coopératif avec les cadres, ce qui conduit à l'évolution du système vers la bureaucratie qui devient par la suite trop complexe à gérer.

- *Cinquième stade : Collaboration*

C'est une phase de révolution. L'entreprise procède à la conception d'une structure plus flexible et propose certains programmes qui permettent aux employés de mieux se reposer et de réfléchir à leurs tâches. Il s'agit d'un stade d'innovation et de résolutions des problèmes.

➤ *Synthèse des modèles à cinq stades :*

Le premier stade est marqué par la phase d'initiation, de créativité, d'innovation et de développement d'un produit. L'entreprise se caractérise par une structure simple et informelle. Supervision directe et présence permanente de l'entrepreneur qui joue un rôle central au sein de l'organisation.

Pour assurer la survie de l'entreprise, l'entrepreneur devra faire face à certaines difficultés. Il s'agit de la recherche de la clientèle et la livraison du produit, de même l'entrepreneur se trouve en état de besoin des capitaux et de personnel pour devenir une entité viable.

Au fur et à mesure que l'entreprise évolue, l'entrepreneur rencontre de nouveaux problèmes. Toutefois, il se préoccupe plus particulièrement du contrôle du rapport entre les revenus et les dépenses. L'entreprise se caractérise à ce niveau par une structure organisationnelle centralisée et fonctionnelle, et compte ainsi croître en taille et en rentabilité pour passer au troisième stade.

L'expansion du marché signifie que l'entreprise est en phase de rentabilité et croissance. L'entrepreneur s'impose deux choix stratégiques. Cependant, il peut maintenir une certaine stabilité pour conserver le rendement de l'organisation ou parvenir à l'exploitation entière des ressources pour mieux croître.

Il s'agit d'une structure divisionnelle. Les managers divisions comptent l'autonomie de leurs unités avec le reste de l'organisation. Ce qui conduit la société vers une situation où elle peut perdre le contrôle.

Le passage de l'entreprise au quatrième stade implique la confrontation à de nouveaux problèmes. La croissance rapide de l'organisation et la recherche des moyens suffisants pour pouvoir financer cette croissance, comptent les problèmes majeurs pour le dirigeant à ce niveau. De même l'insatisfaction du personnel avec les procédures de travail, ainsi leur attitude négative envers les cadres indiquent l'évolution du système de bureaucratie qui est trop complexe à gérer.

Par contre, le dernier stade du modèle correspond à une phase de maturité. L'entrepreneur détient à ce niveau les ressources humaines et financières suffisantes pour procéder à des planifications stratégiques et opérationnelles qui vont lui permettre de résoudre les problèmes de l'entreprise.

2.3.4. Synthèse générale des modèles de développement

Notre analyse des modèles de développement nous a permis de constater que le premier stade de tous les modèles étudiés explicite le lancement ou le démarrage de l'entreprise, et que l'entreprise à ce stade est généralement de petite taille. Le dernier stade convient à une période de stagnation, de déclin ou d'exploitation maximale des ressources. La taille de l'entreprise à ce niveau est généralement grande. Les stades centraux décrivent des périodes de croissance, d'expansion ou de maturité et sont difficilement comparables selon un ordre numérique dû aux variations du nombre de stades selon les différents auteurs.

Selon Carle (1993), l'analyse globale des modèles de développement permet de constater, qu'un contexte particulier prévaut à chacun des stades et que l'évolution de l'entreprise est fonction des capacités managériales de l'entrepreneur. S'il veut passer d'un stade à un autre, l'entrepreneur doit s'adapter. Du côté de la firme, le type de management se doit

d'évoluer en fonction du stade (Steinmtz, 1969, cité par Carle 1993). Dans la réalité, peu de PME vivront la totalité des étapes proposées par ces divers concepts.

Ainsi, peu d'auteurs se sont intéressés à ce que l'on puisse définir comme la période pré-lancement des opérations qui correspondrait à la période « avant l'actualisation d'un rêve ». On peut en faire la même constatation en ce que concerne le dernier stade : tous les auteurs ne s'y sont pas intéressé au même niveau. Churchill et Lewis (1983) sont ceux qui ont contribué le plus dans cette optique.

Carle (1993), ajoute que les modèles de développement nous indiquent que l'entreprise évolue selon un certain scénario et que chacune des étapes correspond avec un certain type de gestion qui est en fait, pour la plupart des auteurs, évolutif. Malgré des distinctions importantes, selon que l'on compare un modèle à un autre, force de constater que le premier stade est celui qui convient le mieux à la PME, qui dans la réalité, se bat constamment pour la survie.

CHAPITRE 3 : LE MODÈLE DE RECHERCHE

3.1. Introduction

La revue de la littérature nous a permis de constater qu'aucun modèle ne nous semble convenir parfaitement à la réalité de la PME et par conséquent à notre type de recherche. En effet, la sursimplification ou la suramplification de ces modèles nous a compliquée la tâche du choix d'un modèle approprié, au contexte de la PME, parmi les huit modèles présentés précédemment. Pour ce faire, dans le cadre de notre travail nous allons adopter le modèle de développement de Carle (1993) qui nous semble bien approprié à notre étude.

3.2. Description du modèle de développement de Carle (1993)

Le modèle de développement de Carle (1993), est le résultat d'analyse de plusieurs modèles à savoir : (Cooper, 1979), (Filley et Aldag, 1978), (Greiner, 1972), (Toulouse, 1982), (Churchill et Lewis, 1983), (Quinn et Cameron, 1983), (Steimmetz, 1969). La revue de ces différents modèles et après les avoir classés lui a permis de dégager les caractéristiques principales d'un modèle à trois stades : *démarrage*, *rentabilité* et *réussite*. La simplicité de ce modèle en fait son attrait et il pourrait bien convenir à la PME en générale et celle du détail en particulier sujet de notre travail de recherche. Nous allons présenter ci-après les caractéristiques principales à chacun de ces trois stades de ce modèle :

- ***Premier stade : Démarrage***

Cette période correspond à la création de l'entreprise et à son implantation (recherche d'une niche) sur le marché en adoptant une stratégie compétitive. Production, vente et satisfaction de la clientèle sont les points d'attraction de l'entrepreneur. Les problèmes sont principalement d'ordre financier et opérationnel. En fait, c'est la lutte pour la survie et si le dirigeant réussit à implanter son entreprise sur le marché, même si elle n'est pas rentable, il passe au deuxième stade, soit celui de la rentabilisation. Dans d'autres cas, on

peut penser au repli stratégique, à la vente ou tout simplement à la fermeture ou liquidation.

- ***Deuxième stade : Rentabilisation***

Toujours en lutte pour sa survie, la structure de l'entreprise commence à s'alourdir de plus en plus et le propriétaire doit commencer à déléguer et à intégrer des cadres supérieurs dans la prise de décision. La formalisation et la planification financière sont de plus en plus présentes. La clientèle est maintenant suffisante et satisfaite des différents produits/services. La fin de ce stade est caractérisée par une bonne rentabilité même si le propriétaire fait toujours face à des problèmes, principalement de "croissance". Comme au premier stade, il faut aussi envisager la vente, la fermeture ou la liquidation comme scénarios possibles.

- ***Troisième stade : Réussite***

La rentabilité atteinte, plusieurs scénarios sont possibles dont l'expansion ou la stabilité. L'entreprise est maintenant structurée par fonction et l'entrepreneur est contraint de s'entourer de spécialistes pour la gestion. Au stade de réussite, le propriétaire est confronté à des choix à faire "statu quo", expansion et succession. Dans d'autres cas, on peut penser au repli stratégique, à la vente ou tout simplement à la fermeture ou liquidation, scénarios qui peuvent se rencontrer aux trois stades d'ailleurs.

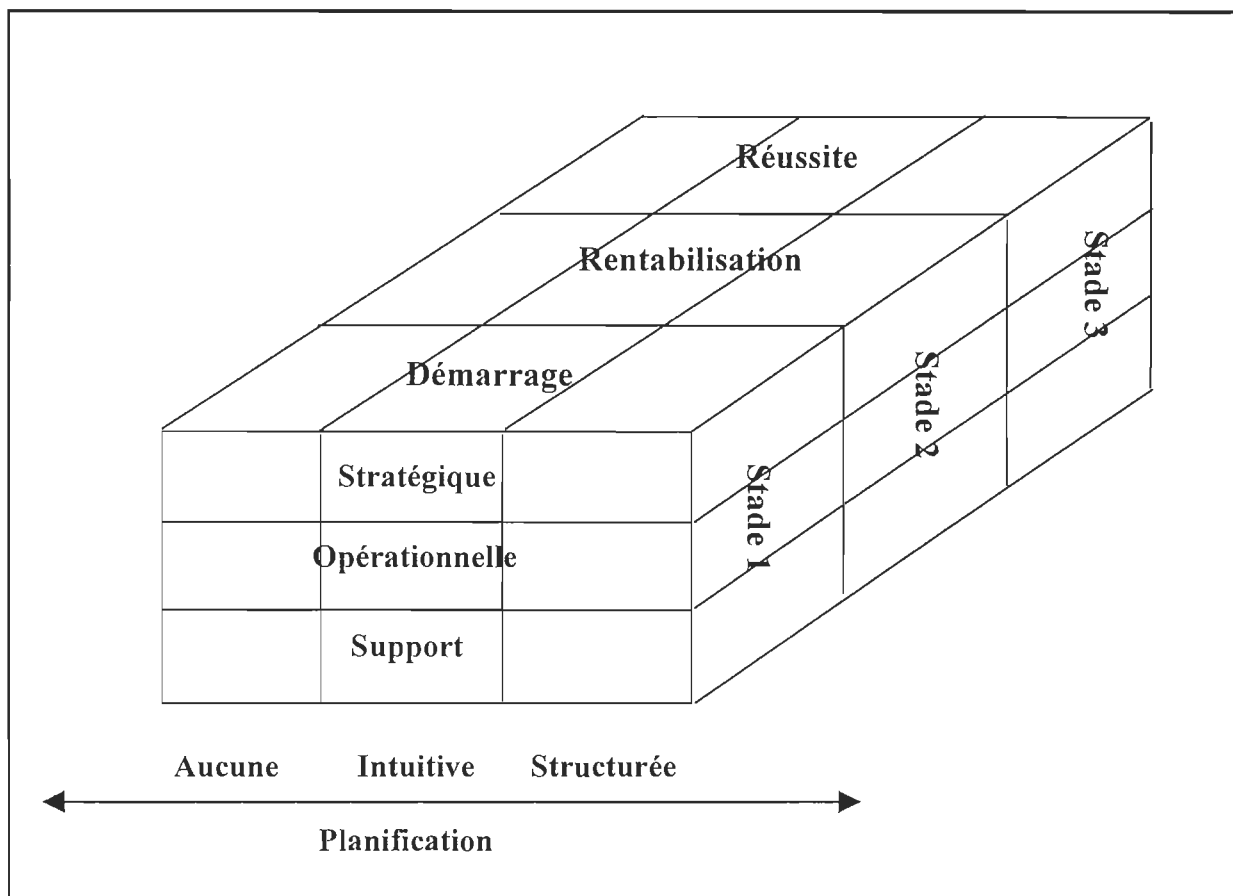
L'étude de Carle (1993), montre qu'il faut reconnaître que la période d'appartenance et de passage d'un stade à un autre est fonction de chaque entreprise exclusivement et qu'il est possible et même probable qu'une entreprise « chevauche » deux stades simultanément au cours de sa vie. De plus, force est de constater que la relation « modèles/caractéristiques » est arbitraire. Par ailleurs, il faut préciser que peut d'informations ont généralement été obtenues des échantillonnages de nature empirique, principalement des modèles issus de regroupement d'étude. Cependant nous devons constater que ce modèle réduit à trois stades reflète la réalité entrepreneuriale et les

problèmes et défis que le propriétaire dirigeant rencontre au cours de l'existence de sa PME.

3.3. Modèle spécifique de la recherche

En effet, nous nous sommes basés sur le modèle de planification de Carle (1993) dans le sens que ce dernier représente les pratiques de planification au sein de la petite et moyenne entreprise en tenant compte des stades de développement de l'entreprise comme le fait voir la figure 7 ci-après :

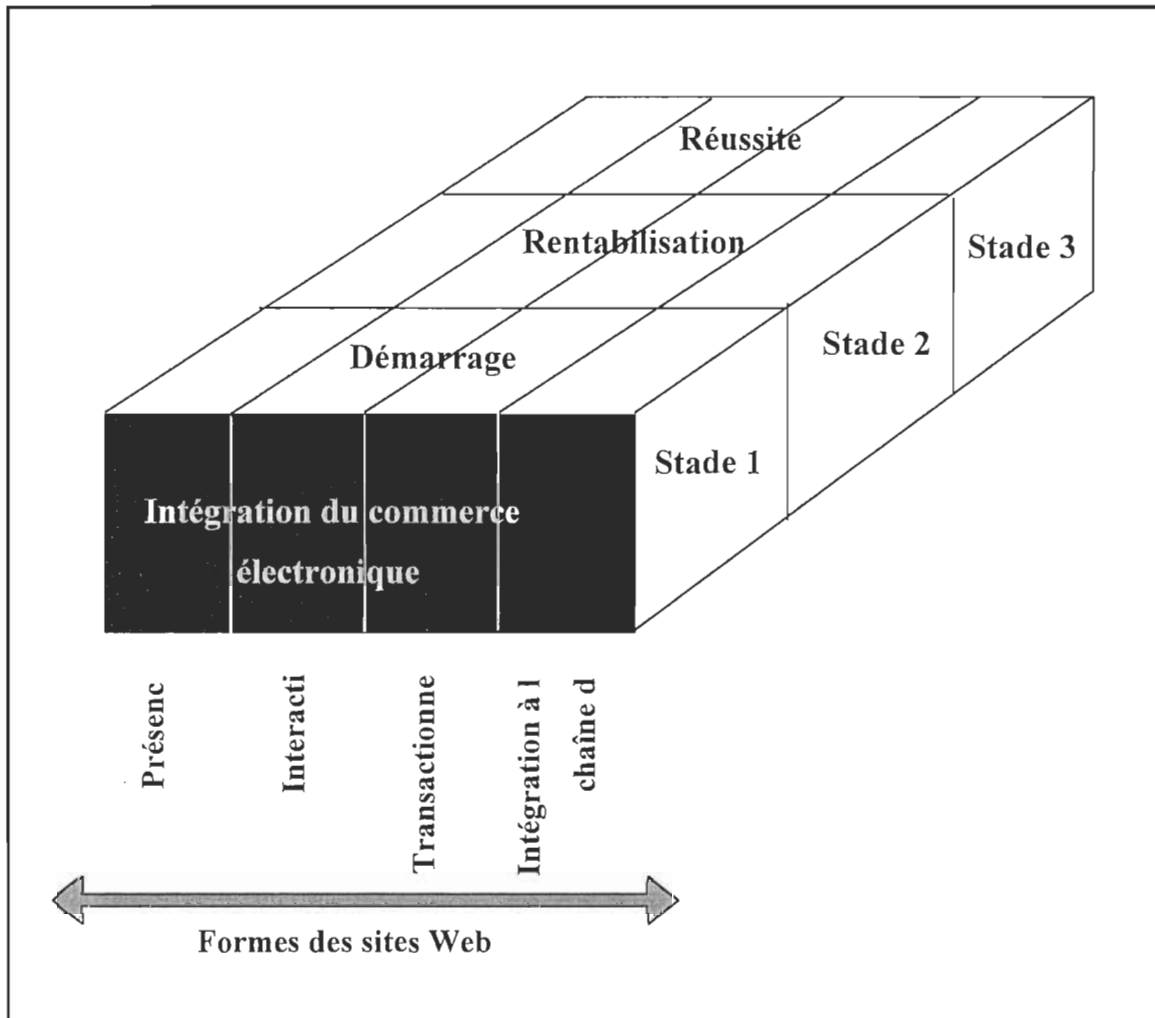
Figure 7 : Modèle de planification



Source : Carle (1993)

En s'appuyant sur le modèle proposé par Carle (1993) nous avons élaboré notre modèle spécifique de la recherche illustré sous la figure 8 :

Figure 8 : Modèle spécifique de la recherche



Source : Adapté de Carle (1993)

Notre modèle spécifique de la recherche est basé sur la relation entre l'intégration du commerce électronique et les stades de développement de la petite et moyenne entreprise

de détail. Dans ce sens l'intégration du commerce électronique sera mesurée par la nature du site Web adopté par les entreprises étudiées.

Dans notre modèle spécifique identifié sous la figure 8, nous avons schématisé les différentes formes de l'intégration du commerce électronique en fonction des stades de développement des PME de détail. Ainsi, nous avons mentionné qu'à chacun des trois stades, *démarrage, rentabilisation et réussite*, nous pouvons identifier quatre niveaux d'intégration du commerce électronique en relation avec ces stades. Comme nous l'avons précisé plus haut, nous allons étudier ces quatre niveaux d'intégration à travers la forme du site Web adopté par les PME étudiées. Pour cela, nous avons identifié dans notre revue de la littérature quatre formes de sites Web (Figure 3); *site Web de présence, Site Web interactif, Site Web transactionnel et site Web intégré à la chaîne de valeur*.

3.4. Spécification des construits et des variables

Notre cadre de recherche spécifique comprend deux construits de recherche : le premier correspond aux divers stades de développement de la PME et le second à l'intégration du commerce électronique dans les affaires de la PME.

3.4.1. Les stades de développement

Les stades de développement représentent dans notre modèle spécifique de recherche le construit indépendant. Ce dernier comprend trois variables correspondant aux trois stades de développement du modèle retenus de Carle (1993) soit ; *démarrage, rentabilisation et réussite*.

Selon Carle (1993), les modèles de développement d'entreprise sont nombreux et apportent plusieurs informations sur le comportement de l'entrepreneur lors des différents stades de développement de l'entreprise. Cependant, la remarque la plus significative que

nous pouvons faire au sujet de la plupart de ces modèles, c'est qu'ils ne conviennent pas toujours à la PME, de part leurs structures et leurs contenus .

Cela dit, en se basant sur le modèle de développement de Carle (1993) présenté dans notre revue de la littérature et qui convient à la PME de détail, nous allons identifier le stade de développement dans lequel se trouvait la PME quand elle a décidé de se lancer dans les affaires électroniques.

3.4.2. L'intégration du commerce électronique

L'intégration du commerce électronique représente le construit dépendant de notre modèle de recherche. Dans ce sens, ce construit va nous permettre de vérifier l'éventuelle relation de dépendance entre les stades de développement et le type de site Web adopté par la PME de détail. Gartner (1999), définit quatre formes de sites Web (figure 3). Pour ce faire notre construit comprend quatre variables soit les quatre formes de sites Web ; *site Web de présence*, *Site Web interactif*, *Site Web transactionnel* et *site Web intégré à la chaîne de valeur* :

- ***Site Web de présence*** : Cette catégorie de sites ne comporte presque pas d'information. On y retrouve généralement le nom et l'adresse de l'entreprise et une énumération de ses produits et services, souvent sans aucune description. Les entreprises construisent ce type de site uniquement pour être présentes sur le réseau.

- ***Site Web interactif*** : Ce genre de site présente plus d'information sur l'entreprise et ses produits et on y retrouve plusieurs pages voire plusieurs sections. Il permet aux utilisateurs de faire des recherches dynamiques, il met aussi à leur disposition des liens vers d'autres sites voire la possibilité de personnaliser leurs informations.

- ***Site Web transactionnel*** : Ces sites offrent notamment aux clients la possibilité de consulter les catalogues électroniques de l'entreprise et de commander les produits

désirés et/ou de faire des paiements en ligne. Ces sites offrent notamment des fonctionnalités supplémentaires aux clients comme des forums, des outils interactifs ou des documents à télécharger. Le service à la clientèle en ligne entre dans cette catégorie.

- *Site Web intégré à la chaîne de valeur* : L'entreprise qui intègre son site Web à la chaîne de valeur, selon Guillocheau et Pastural (2001), est une entreprise qui utilise toute la puissance de l'Internet pour rendre ses opérations plus efficaces, moins coûteuses et plus flexibles, plus réactives qu'avant. À ce stade, toute l'organisation, selon les mêmes auteurs, est intégrée et connectée, du magasin au centre d'appel, des entrepôts aux fournisseurs. Tous sont en ligne et partagent l'information la plus récente : employés, partenaires, clients et fournisseurs. L'entreprise a une vue complète de ses clients en temps réel, lui permettant de prendre de meilleures décisions et de rester compétitive. Les coûts sont réduits et la précision des données est accrue grâce aux opérations gérées directement par les employés et les clients. Le travail en ligne facilite la gestion des stocks par les fournisseurs et permet d'offrir des produits et services plus rapidement qu'avant.

3.5. Objectifs et questions de la recherche

La présente recherche compte deux principaux objectifs. Le premier objectif consiste à déterminer le moment opportun pour les PME d'adopter et d'utiliser le commerce électronique dans leur stratégie d'affaire. Nous avons associé notre premier objectif de recherche à la question suivante :

QR1 : *À quel stade de développement la PME de détail décide-t-elle de se lancer dans les affaires électroniques ?*

Le deuxième objectif vise à établir la liaison entre le cycle de vie de l'entreprise et l'adoption du commerce électronique. Nous avons associé notre deuxième objectif de recherche à la question suivante :

QR2 : Quelle est *la forme du commerce électronique adoptée à chacun des stades de développement d'une PME de détail ?*

3.6. Propositions de la recherche

Compte tenu de la nature exploratoire de notre recherche et afin d'atteindre nos objectifs et de répondre à nos questions de recherche nous avons formulé les propositions de recherche suivantes :

P1 : La décision des PME de détail de se lancer dans les affaires électroniques est liée à ses stades de développement.

P2 : Plus la PME de détail évolue dans le temps plus elle a tendance à utiliser des formes complexes du commerce électronique.

CHAPITRE 4 : LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans le présent chapitre, nous allons présenter la méthodologie de recherche retenue dans le cadre de notre étude. Dans cette optique, nous allons énoncer les étapes de la démarche que nous allons entreprendre afin de répondre à nos objectifs de recherche, c'est-à-dire : le choix du type d'étude, l'instrument de mesure, le cadre d'échantillonnage, la méthode de collecte de données et le traitement et l'analyse des données.

4.1 Le choix du type d'étude

Vu le peu de littérature traitant notre sujet de recherche, du moins en ce qui concerne la relation entre l'adoption du commerce électronique et les stades de développement. Nous avons donc opté pour l'étude de cas. Eisenhardt (1989) abonde à ce propos en affirmant qu'une étude de cas est toute à fait adaptée à une situation où les propositions théoriques sont quasi inexistantes et/ou les expériences sur le terrain sont encore limitées.

Dans ce sens, nous envisageons une étude de type exploratoire. À ce sujet, Thiétart (1999) précise qu'il est classique de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative [...] le choix entre une approche qualitative et une approche quantitative apparaît donc plus dicté par des critères d'efficacité par rapport à l'orientation de la recherche.

De ce fait, nous allons adopter une approche qualitative qui va nous permettre de répondre aux objectifs de recherche.

4.2 L'instrument de mesure

Notre approche de recherche est de type exploratoire et notre méthode de collecte des informations est de type qualitatif. En vue d'opérationnaliser notre cadre conceptuel, nous avons élaboré un guide d'entrevue (voir annexe 1) qui va nous permettre de déceler les

informations nécessaires pour notre étude auprès des propriétaires dirigeants des PME de détail qui ont accepté de collaborer avec nous.

Notre guide d'entrevue se compose principalement de questions ouvertes et semi-ouvertes, structurées en quatre sections distinctes.

La première section se réfère à l'identification de l'interviewé et de l'entreprise. La deuxième section se propose comme objectif de décrire l'expérience de l'entreprise dans le commerce électronique destiné au consommateur à savoir ; les étapes de l'intégration du commerce électronique ainsi que le contenu de chaque version de site Web et les objectifs visés par chaque version.

La troisième section se concentre sur l'exposition des grandes lignes de la stratégie virtuelle préconisée par l'entreprise.

La finalité de la quatrième et dernière section est de comprendre l'évolution et le développement de l'entreprise afin de déterminer ses stades de développement.

4.3 Le cadre d'échantillonnage

D'après Eisenhardt (1989), une sélection des cas appropriée aux objectifs de la recherche est essentielle afin de bien définir les limites de la généralisation, de réduire les facteurs externes de variation et de permettre éventuellement une extension de la théorie et des propositions émergentes.

Notre échantillon est de type non probabiliste, pouvant satisfaire les exigences de notre recherche qualitative. Alors que l'échantillon probabiliste repose sur le hasard, celui non probabiliste est intentionnel et cherche, selon Deslauriers (1991), à reproduire le plus fidèlement la population globale, en tenant compte des caractéristiques connues de cette dernière.

Néanmoins, en raison du caractère exploratoire de notre étude, nous nous limitons à un échantillon restreint. Pour des contraintes financières et de temps, notre choix s'est arrêté sur deux PME. La sélection de ces entreprises s'est basée sur les critères suivants : les

entreprises doivent être du secteur de détail, ayant développées le commerce électronique destiné aux consommateurs et possédant une expérience assez importante dans ce domaine. Ces entreprises doivent également avoir leur siège social dans la Communauté Urbaine de Montréal pour répondre à des objectifs de commodité et de concentration de la recherche.

4.4 La collecte de données

Selon Thiétart (1999), la collecte des données est un élément crucial du processus de recherche en management. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche.

La complémentarité des outils de collecte de données est un aspect intéressant du processus dans une étude de cas (Eisenhardt, 1989). A ce sujet Parket (1993), précise que dans la mesure du possible il est préférable de combiner les instruments de type qualitatif (observation, entrevues,...) et quantitatif (archives, résultat d'enquêtes, études antérieures, ...). La combinaison des données de diverses sources augmente la validité et permet de tester la convergence.

Compte tenu du fait que notre recherche est qualitative, la méthode de cueillette de données retenue est l'entrevue de recherche plus précisément l'entrevue semi-structurée. À cet effet, nous avons procédé nous-même à la collecte des données dans l'entreprise dans le but de réduire la marge d'erreur de collecte et faciliter ainsi le contrôle des données octroyées sur le terrain. De même, nous avons fourni une copie du guide de l'entrevue au dirigeant afin qu'il visualise les questions que nous lui avons posées et nous avons inscrit nous-même les réponses.

Comme il a été souligné plus haut, notre guide d'entrevue est basé sur des questions ouvertes et semi-ouvertes, afin d'inciter les répondants à une plus grande réflexion.

4.3 Traitement et analyse des données

Une analyse en profondeur de chaque entrevue est effectuée, ce qui nous permet de confronter les informations obtenues aux propositions faites préalablement. Il s'agit d'une analyse synthétique capable de révéler certaines pistes intéressantes au niveau des construits étudiés.

Cette analyse de contenu en profondeur est effectuée en fonction des objectifs spécifiques de notre recherche et des éléments constitutifs de notre cadre théorique. Un tableau synthèse est présenté ci-après (tableau 2).

Tableau 2 : Synthèse des objectifs de recherche

Questions de recherche	Objectifs de recherche	Propositions suggérées	Instrument de mesure (*)
À quel stade de développement la PME de détail décide-t-elle de se lancer dans les affaires électroniques ?	Déterminer le moment opportun pour les PME d'adopter et d'utiliser le commerce électronique dans leur stratégie d'affaire.	1- La décision des PME de détail de se lancer dans les affaires électroniques est liée à ses stades de développement.	Les questions : 2.2 ; 2.3 ; 2.6 ; 2.10 ; de 4.1 à 4.7.
Quelle est la forme du commerce électronique adoptée à chacun des stades de développement d'une PME de détail ?	Établir la liaison entre le cycle de vie de l'entreprise et l'adoption du commerce électronique.	2- Plus la PME de détail évolue dans le temps plus elle a tendance à utiliser des formes complexes du commerce électronique.	Les questions : 2.7 ; 2.8 ; 2.10 ; 3.1 ; 3.2 ; 3.3 ; 3.4 ; de 4.1 à 4.7.

(*) Le lecteur est invité à consulter le guide d'entrevue fourni en annexe.

CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Nous allons présenter dans ce chapitre les résultats obtenus suite aux entrevues effectuées. Il s'agit comme il a été précisé dans le chapitre antérieur d'une analyse qualitative des différentes informations recueillies par le biais du guide d'entrevue.

Dans un premier temps, nous allons présenter les résultats de l'entrevue pour chaque entreprise. Plus précisément nous allons présenter l'entreprise, son expérience dans le commerce électronique, les grandes lignes de sa stratégie virtuelle et ses stades de développement. Afin de comprendre l'évolution et le développement de l'entreprise au fil de ses années d'existence, nous avons choisi, rappelons-le, le modèle des stades de développement de Carle (1993).

Et dans un deuxième temps, nous allons procéder à la validation des propositions de recherche suggérées dans l'ensemble des entreprises étudiées.

Dans la perspective de conserver l'anonymat des entreprises étudiées, nous leur avons donné des noms fictifs, Point.net pour la première entreprise et Smart.net pour la deuxième.

5.1 La présentation des entreprises

5.1.1 L'entreprise Point.net

Point.net est une PME de vente au détail, située dans la région de Montréal depuis 1992. Elle est spécialisée dans la vente de systèmes d'ordinateurs complets, des pièces, des accessoires et des logiciels. Elle offre également un service de réparation ainsi que des mises à jours sur systèmes. Point.net détient, à ce jour, un réseau de 12 magasins franchisés.

5.1.1.1 Le commerce électronique

C'est en novembre 1996 que Point.net a fait son entrée dans le monde virtuel au moyen d'un site Web de présence. Le site vise à fournir de l'information générale aux clients sur les différents produits et services de l'entreprise, de même que sur la location et les heures d'ouverture de ses trois points de vente qu'elle comptait à ce moment là.

Plus tard en mars 1999, l'entreprise lance la deuxième version de son site Web dans un but de présenter plus d'information sur l'entreprise et ses produits. Cette nouvelle version du site est de nature interactive et transactionnelle. Elle permet aux utilisateurs de télécharger la liste des prix de tous les produits et services offerts par l'entreprise, mise à jour régulièrement, sous forme de fichier en format PDF (Portable Document Format). Les utilisateurs peuvent recevoir automatiquement cette liste par courrier électronique toutes les semaines en s'inscrivant en ligne à la liste de distribution automatique.

Le site Web met également, à la disposition des clients la possibilité de choisir la configuration de leur système ordinateur et de ses périphériques, à l'aide d'un concepteur de système automatique. Une fois la configuration choisie, l'internaute peut obtenir un estimé instantané par un simple clic sur le calculateur de prix intégré au même concepteur de système. Les clients peuvent aussi faire des commandes par courrier électronique. Et le suivi des commandes livrées est disponible en ligne.

En perspective d'améliorer la qualité de sa boutique virtuelle, Point.net a lancé la troisième version de son site Web en janvier 2001. Cette dernière version du site, également de nature interactive et transactionnelle, a gardé d'une part les mêmes fonctionnalités que la version antérieure. Et d'autre part, elle offre de nouvelles fonctionnalités aux internautes à savoir : des catalogues électroniques des produits détaillés et interactifs, des liens vers d'autres sites Web (des manufacturiers), une page d'information sur les derniers virus informatique et une section emploi où l'entreprise annonce les ouvertures des postes vacants au sein de l'entreprise.

Il reste à souligner que Point.net a choisi de concevoir et d'entretenir toutes les versions de ses sites Web à l'interne par des professionnels des technologies de l'information. Mais, elle a décidé d'avoir recours à une entreprise canadienne pour l'hébergement de leurs contenus.

L'entreprise a développé ses sites Web dans le but : de promouvoir son image de marque, de présenter une offre commerciale globale, d'augmenter les ventes en dénichant de nouveaux clients et d'élargir géographiquement sa clientèle. Pour atteindre ces objectifs, le gestionnaire a privilégié les aspects stratégiques que nous allons présenter dans les paragraphes qui suivent.

5.1.1.1.1 L'assortiment de produits

L'assortiment des produits dans le magasin virtuel est limité à environ 700 produits, comparativement à une offre allant jusqu'à 1 100 produits dans les magasins traditionnels. Les produits faisant parties du magasin virtuel incluent les produits qui se vendent le mieux ou bien issus de la coopération avec les fabricants. On inclut également les nouveaux produits et les produits en liquidation afin d'informer la clientèle à leur sujet.

Les clients ne peuvent pas faire des recherches par mot clé dans l'assortiment de produit. Toutefois, les produits sont bien classés par catégorie, ce qui rend la recherche facile pour le client.

5.1.1.1.2 Le prix

Les prix sont uniformes que se soit dans la boutique virtuelle ou dans les magasins traditionnels. L'affichage des prix sur le site se fait en dollars canadiens, les prix incluent déjà un rabais de 3% pour paiement comptant. Néanmoins, les taxes et les frais de livraison ne sont pas inclus dans les prix, comme le font la plupart des entreprises qui

vendent sur Internet. Cette pratique permet de créer une perception chez l'acheteur en ligne, que les prix sont moins élevés.

5.1.1.1.3 La communication

L'ensemble des formes de publicité inclut l'adresse électronique du site Web, que ce soit dans les annonces à la radio, les cartes professionnelles, les factures, les camions de livraison, les catalogues, les annonces imprimées, les casquettes et les chandails promotionnels. Ainsi, l'adresse du site figure dans les 50 moteurs de recherche les plus populaires.

Des espaces publicitaires se louent aux fournisseurs et aux partenaires mais aucun bandeau publicitaire n'est présent sur le site même si ce dernier approche d'atteindre les cinq millions de visite depuis son inauguration en novembre 1996.

5.1.1.1.4 L'achat et la distribution

L'avantage du réseau Internet est que le consommateur peut passer sa commande à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit 24 heures par jour sept jours sur sept. Il passe sa commande par courrier électronique et peut l'annuler en envoyant un courrier électronique ou en appelant un numéro sans frais.

Le courrier électronique, envoyé par le client doit contenir le plus de détails possible sur sa commande en précisant son adresse complète, incluant le code postal et son numéro de téléphone pour qu'on puisse calculer les frais de livraison. Le client doit également choisir le mode de paiement qui le convient le mieux soit;

- en C.O.D (Contre remboursement service offert par Poste Canada) argent comptant, chèque visé ou mandat poste. Les chèques réguliers et Interac (paiement par carte débit) ne sont pas acceptés dans ce cas.

- par carte de crédit : la seule carte acceptée est Visa.

Au moment de l'étude, l'entreprise n'offre pas de service de paiement en ligne par contre les clients peuvent surveiller l'état d'avancement de leur commandes sur le site Web.

Les commandes provenant du site Web doivent être entrées manuellement dans le système de l'entreprise par un employé. Les commandes par Internet sont remplies à travers le réseau des magasins traditionnels et on accepte celles qui proviennent de partout au Québec et du Canada.

5.1.1.2 Les stades de développement de Point.net

5.1.1.2.1 Premier stade : Démarrage

En 1992 le propriétaire dirigeant de Point.net, a élaboré un projet d'entreprise alliant son expertise en vente au détail d'ordinateurs personnels et en administration. Au début, l'entreprise a commencé seulement avec trois employés. L'organisation à ce stade était simple: l'entrepreneur fait tout et supervise directement ses employés. L'organisation et la planification formelle sont minimales. La stratégie de l'entreprise se résume à rester en vie. Le dirigeant constitue l'ensemble de l'entreprise. Il exécute lui même toutes les tâches de l'entreprise.

Au début l'entrepreneur a rencontré des problèmes principalement d'ordre financier. Cependant, il a réussi d'une part, à négocier de très bons délais de paiement auprès de ses fournisseurs. D'autre part, il a bénéficié de la grande marge bénéficiaire et l'absence d'une concurrence acharnée du marché, à ce moment là, pour garantir la survie de son entreprise.

5.1.1.2.2 Deuxième stade : Rentabilisation

Toujours en lutte pour sa survie, la structure de l'entreprise commence à s'alourdir de plus en plus à ce stade. Toutefois, Point.net a atteint un niveau économique véritablement promoteur, la clientèle est maintenant suffisante et satisfaite des différents produits/services, sa taille ainsi que sa pénétration du marché sont suffisantes pour lui assurer la réussite économique. Elle se joignait à une bannière d'un des plus importants regroupements de spécialistes en micro-informatique du Québec. Ainsi, la clientèle de l'entreprise profite d'un véritable réseau d'experts dans de multiples domaines et bénéficie des prix concurrentiels grâce à un pouvoir d'achat accru.

Face à cette croissance rapide de son activité, Point.net était obligée de réorganiser sa structure et de se re-localiser dans de nouveaux locaux, tout en gardant le premier local opérationnel, pour offrir à la clientèle un magasin de plus en plus grand, un atelier de service technique plus vaste et des bureaux administratifs fonctionnels.

Les employés sont supervisés directement par un directeur commercial et un agent de maîtrise, ces deux derniers sont également, de plus en plus intégrés dans la prise de décision dans l'entreprise. Également, l'entreprise a fait appel aux services d'un consultant extérieur pour motiver la clientèle.

Et c'est à ce stade que l'entreprise a décidé de lancer son premier site Web de présence qui vise à fournir de l'information générale aux clients sur les différents produits et services de l'entreprise, de même que sur la location et les heures d'ouverture de ses points de vente.

5.1.1.2.3 Troisième stade : Réussite

À ce niveau, nous pensons que ce stade correspond à la situation actuelle de l'entreprise. Ainsi, elle a accumulé plus que dix années d'expérience. Elle compte plus de cent d'employés et dessert un portefeuille client très important.

Au terme de l'année 1997, et après six années d'existence, Point.net a établi une marque synonyme de qualité et de polyvalence. Sa stratégie de prix dynamique et son excellent service ont permis à son réseau de trois magasins d'atteindre la rentabilité de l'entreprise.

Ainsi, conscient des opportunités prometteuses du marché des ordinateurs personnel, le propriétaire dirigeant était confronté à deux choix stratégiques à faire : le maintien de "statu quo" ou l'expansion. Il a choisi l'expansion. Néanmoins, en craignant la perte du contrôle de son entreprise, et en voulant limiter les risques et assurer l'avenir de son entreprise, il a choisi de développer en collaboration avec son directeur commercial, un concept de franchisage.

Dans ce sens, le propriétaire de Point.net nous a affirmé que le franchisage en tant que système d'affaires fonctionne avec succès dans une grande variété de secteurs d'affaires dont la restauration, l'hôtellerie, concessionnaires d'automobile et bien sûr, la vente d'ordinateurs, c'est pourquoi il a décidé de l'essayer.

Dans un système de franchises, des franchisés ont l'autorisation de faire affaire sous la marque du franchiseur. Le franchiseur fournit le forfait requis pour l'établissement et l'entretien des affaires.

Dans moins d'une année, Point.net a réussi de vendre deux franchises. Aujourd'hui elle compte 12 magasins dont 9 franchisés. Chaque magasin appartient au franchisé, qui s'occupe également des opérations de sa franchise. Cependant, c'est le franchiseur (Point.net) qui contrôle le lancement et la vente des produits, la qualité des services, et les normes globales dans les affaires des franchises. Le franchiseur reçoit des honoraires du

franchisé, ainsi qu'une redevance continue (habituellement basée sur un pourcentage des ventes ou des achats annuels). En retour, le franchiseur fournit l'appui continu au réseau de franchisage, les logiciels de point de vente, la formation, les immobiliers, les finances, le marketing et la technologie.

En outre, c'est à ce stade où Point.net a lancé la deuxième et la troisième version de ses sites Web. D'après le dirigeant de l'entreprise : « nous avons opté pour l'expansion et l'amélioration de notre site Web entre dans ce sens, surtout que nous disposons d'un pouvoir d'achat incroyable et qui devient plus fort avec chaque magasin que nous nous ajoutons à notre famille. C'est pourquoi nos prix sont très concurrentiels et la boutique virtuelle nous a permis d'augmenter nos ventes en dénichant de nouveaux clients et surtout d'élargir géographiquement notre clientèle. D'ailleurs le volume des commandes que nous recevons via le Web ne cesse d'augmenter chaque jour ».

Au cours des dix dernières années, le réseau des magasins de Point.net est devenu chef de fil au Québec dans la vente au détail d'ordinateurs personnels ainsi que le service à la clientèle. Le président fondateur de Point.net ajoute qu'il doit son grand succès à leur vaste choix de produits et les services variés qu'ils offrent. Ainsi que son expertise et au professionnalisme du personnel travaillant sous sa bannière.

5.1.2 L'entreprise Smart.net

Créée en 1995, Smart.net est une PME de vente de détail basée à Montréal. Sa gamme de produits comprend plutôt une série de produits et services : vente d'ordinateurs personnel et des accessoires comme activité principale, formation, réseautique et autres services (entretien et réparation de matériel). Avec ses deux lignes de produits et services, Smart.net a réalisé en 2002 un chiffre d'affaires de 4 millions de dollars.

5.1.2.1 *Le commerce électronique*

C'est en mars 1997 que Smart.net inaugure la première version de son site Web de nature informationnel. Ce premier site vise à fournir de l'information générale aux clients sur les différents produits et services de l'entreprise, ainsi que sur la localisation de ses deux points de vente.

Lors de la première version du site, les internautes peuvent exprimer leurs commentaires, leurs plaintes ou leurs appuis aux gestionnaires par courrier électronique ou un numéro de téléphone sans frais. Toutefois, les objectifs ne sont pas encore bien définis, le site en étant encore au stade expérimental.

Forts de leur première expérience, les gestionnaires décident en octobre 1998 d'améliorer intégralement le catalogue électronique des produits et services et de rendre la deuxième version du site Web informationnel et transactionnel. Les modifications sont faites par une firme externe en collaboration avec un responsable de projet à l'interne. Les objectifs visent :

- à présenter une offre commerciale globale de l'entreprise
- à promouvoir l'image de marque de l'entreprise
- à faciliter aux clients le processus de commande;

- à augmenter les ventes en dénichant une nouvelle clientèle.
- à augmenter la qualité de service offerte à la clientèle

Dans le but d'atteindre ces objectifs, Smart.net a lancé en mai 2000 la troisième version de son site Web toujours de vocation informationnelle et transactionnelle.

Le site Web apporte aux clients plusieurs fonctionnalités novatrices à savoir : plus d'information sur l'entreprise et ses produits et on y retrouve plusieurs pages voire plusieurs sections.

Il permet également aux utilisateurs de faire des recherches dynamiques, il met aussi à leur disposition des liens vers d'autres sites (des fabricants) et même la possibilité de personnaliser leurs informations en s'identifiant avec un nom d'utilisateur (adresse de courrier électronique) et un mot de passe. Ainsi, le client peut accéder à son compte en tout temps, en plus, il peut rester informé par courriel, s'il le désire, sur l'arrivée des nouveaux produits et les promotions en cours.

Le client a aussi la possibilité de passer des commandes par courrier électronique, de les modifier ou encore d'en faire le suivi en ligne. Néanmoins, le paiement en ligne n'était pas encore offert dans ce temps là. En effet, le client pouvait faire le paiement par carte de crédit en communiquant ses informations par téléphone (en composant un numéro sans frais) ou bien en les envoyant par télécopieur.

À la fin de l'année 2001, les gestionnaires de Smart.net ont lancé la quatrième version du site Web de leur entreprise, qui contient d'ailleurs les mêmes fonctionnalités que la version précédente. En outre, ils ont décidé de mettre en place un système de paiement sécurisé en ligne, afin de faciliter d'avantage au client le processus de commande, d'élargir géographiquement la clientèle et de permettre à l'entreprise de suivre la tendance générale. C'est un système qui a coûté cher à l'entreprise. Toutefois, cette dernière a tiré profit du programme lancé par le gouvernement du Québec en mars 2000, permettant aux PME de réclamer en crédit d'impôt jusqu'à 40 % des frais associés à la mise en place d'un site Web transactionnel sécuritaire.

Nous allons expliciter dans ce qui suit les éléments de la stratégie de commerce électronique de Smart.net.

5.1.2.1.1 L'assortiment de produits.

L'assortiment de produits qu'on trouve dans la boutique virtuelle est le même que celui des boutiques traditionnelles, mais il comprend moins de produits qu'en magasin.

Le choix des produits insérés dans le catalogue virtuel dépend des budgets publicitaires issus de la coopération avec les fabricants tout en incluant les produits qui se vendent le mieux, les nouveautés et les produits en solde. L'internaute peut chercher un produit à l'aide du moteur de recherche comprenant l'assortiment de produits.

5.1.2.1.2 Le prix.

Il n'existe pas une distinction importante entre la stratégie de prix dans les réseaux traditionnel et virtuel. Les prix sont généralement uniformes que se soit dans la boutique virtuelle ou dans les magasins traditionnels.

L'affichage des prix se fait en dollars canadiens et ne comprend ni les taxes ni les frais de livraison.

5.1.2.1.3 La communication.

L'entreprise a reçu un prix important pour son site Web, ce qui lui a permis d'avoir une couverture de presse significative. Smart.net a effectué de la publicité sur un autre site Web qui se rapporte à son secteur d'activité, mais les résultats ont été moyens.

L'adresse électronique figure sur les cartes professionnelles, les factures, les annonces imprimées et les sacs d'emballage.

Des promotions en ligne sont également offertes. Par exemple, l'acheteur en ligne obtient un article promotionnel à chaque achat de plus de 200 \$. Pour maintenir le contact avec les internautes, l'entreprise leur offre gratuitement un bulletin d'information sur les nouveautés ainsi que des conseils.

Des bandeaux publicitaires des produits des fournisseurs, des partenaires et des produits vedettes se retrouvent sur le site, mais aucun espace publicitaire n'est vendu à d'autres intermédiaires. La boutique virtuelle est référencée sur 60 moteurs de recherche les plus populaires.

5.1.2.1.4 L'achat et la distribution.

L'hébergement du site se fait à l'externe, mais les gestionnaires de l'entreprise gardent le contrôle sur l'information et les données générées par le site. La mise à jour des pages Web et la gestion des transactions sont effectuées par des employés de la compagnie.

Les transactions sont regroupées pour former une base de données qui permettra à l'entreprise, dans un avenir rapproché, de dégager le profil d'achat de chaque client et d'offrir un marketing plus ciblé.

Les clients ont accès à leurs dossiers en ligne, comme nous l'avons mentionné précédemment, qui répertorient entre autres, leurs achats antérieurs et les points qu'ils ont accumulés dans le programme de fidélisation

L'internaute peut acheminer sa commande par le biais d'un serveur externe et suivre sa commande sur le site de la compagnie responsable de la livraison.

Les frais de livraison sont fixes par province. Le paiement peut s'effectuer par carte de crédit Visa, MasterCard ou American Express. Les internautes peuvent échanger la marchandise achetée ou se voir rembourser leur achat en retournant celle-ci dans un délai de 30 jours.

L'entrée dans le monde virtuel a nécessité l'embauche d'une personne à temps plein et une augmentation des tâches pour les autres employés. Une personne-ressource s'occupe de la gestion du site Web avec l'aide des autres employés. Tous les employés détiennent une bonne connaissance technologique et disposent d'un poste de travail et d'une adresse électronique.

A la fin de l'année 2000, l'entreprise a investi dans le réseau informatique afin d'être à la fine pointe de la technologie. Au début, elle a commencé par partager le serveur transactionnel avec d'autres entreprises dans le but de diminuer les coûts. Ensuite, elle a fait l'acquisition d'un serveur transactionnel afin d'augmenter la capacité de traitement des commandes.

5.1.2.2 Les stades de développement de Smart.net

5.1.2.2.1 Premier stade : Démarrage

Smart.net est le fruit de la collaboration de son propriétaire dirigeant et sa conjointe ayant décidé de concilier leur passion avec leur activité professionnelle. Ils ont fondé en 1995 cette entreprise de vente de détail de systèmes d'ordinateurs complets, des pièces, des accessoires et des logiciels micro-informatiques.

Au début l'entreprise a commencé juste avec deux employés en plus du propriétaire dirigeant et son épouse.

À ce stade, l'entreprise se caractérise par une petite taille et une structure simple. L'entrepreneur dirigeant est omniprésent et s'occupe ainsi de toutes les fonctions de son organisation, ce qui explique une gestion centralisée de l'entrepreneur.

L'organisation et la planification formelle sont minimales. La stratégie de l'entreprise se résume à rester en vie. La vente et la satisfaction de la clientèle sont les points d'attraction de l'entrepreneur. La comptabilité était assurée par la femme de l'entrepreneur mais c'est

lui qui disposait de toutes les informations financières et qui prenait toutes les décisions. C'est à ce stade que Smart.net est entrée dans le monde virtuel au moyen d'un site Web de présence. Toutefois, à ce niveau le site était encore au stade expérimental.

5.1.2.2 Deuxième stade : Rentabilisation

A ce niveau, Smart.net a réussie une bonne pénétration sur le marché. La gamme des produits et des services offerte par l'entreprise augmentait en proportion de sa clientèle. Ainsi, elle a agrandi de quatre fois la superficie initiale de ses locaux pour offrir à la clientèle un magasin plus vaste, un atelier de service technique plus grand, des salles de formation et des bureaux administratifs commodes. La structure de l'entreprise commence à s'alourdir de plus en plus.

Smart.net a atteint un effectif de 10 employés, le propriétaire dirigeant a commencé à déléguer certaines responsabilités et à intégrer des personnes-ressources dans la prise de décision. Les employés sont supervisés directement par un responsable des ressources humaines. Et la comptabilité est confiée à un commis comptable.

À ce niveau, l'entreprise a atteint un niveau économique véritablement promoteur. Toutefois, l'entrepreneur s'occupe également d'un repositionnement stratégique de l'entreprise pour améliorer sa situation concurrentielle. Selon le propriétaire dirigeant, le lancement de la deuxième version de leur site Web (informationnel et transactionnel) de l'entreprise entre également dans ce sens.

5.1.2.3 Troisième stade : Réussite

Ce stade correspond à la situation présente de Smart.net. En 1999, elle a signé un accord considérable avec un important fournisseur en télécommunications. Au terme de cet accord, elle devient une de ses filiales.

C'est une étape significative dans la vie de l'entreprise et de son propriétaire dirigeant. Ceci leur a permis de bénéficier de plusieurs avantages :

- une nouvelle source de financement;
- un savoir faire et une expertise très reconnues;
- disposer d'une liquidité importante grâce à la vente des actions de l'entreprise;
- accélérer la croissance de l'entreprise en inaugurant 2 autres points de ventes ;
- limiter les risques et assurer l'avenir de l'entreprise;
- garder son poste de président de l'entreprise avec une marge de manœuvre assez grande dans la gestion quotidienne des affaires;

Bref, après huit années d'existence, Smart.net fait vivre 22 employés et dispose de trois points de vente et d'un portefeuille clients très important.

Elle offre à sa clientèle croissante une gamme complète de produits et de services dans un domaine en constante évolution qu'est les produits informatiques.

L'entreprise dessert autant les particuliers que les clientèles d'affaires. Toutefois, cette dernière ne constitue que 20% de son chiffre d'affaire.

Grâce aux compétences techniques et à la formation continue de son personnel, Smart.net s'est méritée la reconnaissance des plus grands noms de l'industrie informatique : Microsoft, Novell, Hewlett Packard, etc.

Il reste à signaler que ce troisième stade de développement de Smart.net qui a connu le lancement de la troisième et la quatrième version des sites Web de l'entreprise.

5.2 Interprétation des résultats

5.2.1 Caractéristiques des entreprises

Le tableau 3 ci-dessous présente une brève description des deux entreprises étudiées. Comme les données de celui-ci l'indiquent, les entreprises ont des profils différents quand à la taille, qui va de la petite entreprise (Smart.net) à la moyenne entreprise (Point.net). Elles sont actives selon un réseau commercial différent : Point.net détient un réseau de magasins franchisés contrairement à Smart.net qui est propriétaire de ses magasins.

Par contre, elles sont actives dans le même secteur du commerce de détail (qui est la vente de systèmes d'ordinateurs complets, des pièces, des accessoires et des logiciels) et ayant toutes les deux des sites Web transactionnels et une expérience moyenne d'un peu plus de 6 ans dans le commerce électronique.

Tableau 3 : Description sommaire des entreprises analysées

	Point.net	Smart.net
Type d'entreprise	Moyenne entreprise	Petite entreprise
Réseau commercial	Franchisés	Propriétaire
Nombre de points de vente	12	3
Nombre d'employés	104	22
Type de produits vendus	Tangibles / non numériques	Tangibles / non numériques
Vente par catalogue	Non	Non
Commerce électronique	Oui	Oui
Expérience en commerce électronique	6.5 ans	6.2 ans

Après avoir présenté les résultats obtenus suite aux entretiens semi-structurés effectués auprès des deux entreprises qui font partie de l'échantillon de la présente étude, nous allons expliciter dans ce qui suit l'interprétation de ces résultats. En fait, les sections 2,3 et 4 de notre guide d'entretien nous permettront de répondre à nos questions de recherche ainsi que de valider les différentes propositions théoriques suggérées au préalable.

5.2.2 Le commerce électronique et les stades de développement

Les parties 2,3 et 4 du guide d'entretien se rapportent aux aspects du commerce électronique et aux stades de développement. Les informations recueillies à travers les questions de ces parties sont utiles afin de constater la vraisemblance des propositions théoriques suggérées à ce propos.

P1 : La décision des PME de détail de se lancer dans les affaires électroniques est liée à ses stades de développement.

Pour le cas de Point.net, le lancement de son premier site Web a été fait à son deuxième stade de développement (voir tableau 4) soit à la phase de la rentabilisation. La structure de l'entreprise commence à s'alourdir de plus en plus à ce stade. Toutefois, Point.net a atteint un niveau économique véritablement promoteur, la clientèle est maintenant suffisante et satisfaite des différents produits/services, sa taille ainsi que sa pénétration du marché sont suffisantes pour lui assurer la réussite économique

Son propriétaire dirigeant nous a précisé que le choix de ce stade pour lancer son site Web n'était pas au hasard mais plutôt un choix stratégique. L'entreprise à ce niveau a réussi une bonne pénétration sur le marché. La gamme des produits et des services offerte était assez importante, en conséquence un site Web de présence sera en mesure de fournir de l'information générale et complète aux clients sur les différents produits et

services de l'entreprise et sur la localisation de ses deux points de vente qu'elle comptait à ce moment là.

À l'opposé de Point.net, Smart.net a lancé sa première version du site Web au stade de démarrage. À ce stade l'entreprise se caractérise par une petite taille et une structure simple. L'organisation et la planification formelle sont minimales. La stratégie de l'entreprise se résume à rester en vie. La vente et la satisfaction de la clientèle sont les points d'attraction de l'entrepreneur. La gamme de produits et services offerte par Smart.net était encore modeste, c'est pourquoi le site Web est resté à la phase expérimentale à ce stade. Toutefois, lors de la première version du site, les internautes peuvent exprimer leurs commentaires, leurs plaintes ou leurs appuis aux gestionnaires par courrier électronique. De la sorte, l'objectif du lancement du site Web était le renforcement du service à la clientèle de l'entreprise. Ce qui rejoignait le principal objectif stratégique de l'entreprise à ce stade.

À la lumière des informations recueillies auprès des deux PME étudiées, nous pouvons déduire que la décision des PME de se lancer dans les affaires électroniques dépend de leurs stades de développement. Cette proposition a été confirmée pour le cas des deux entreprises. Ainsi, on trouve que la décision de se lancer dans les affaires électronique est tributaire d'une part, des attentes de l'entreprise à l'égard du commerce électronique. Et d'autre part, de sa santé financière étant donné que le lancement d'un site Web nécessite des ressources financière quand à son développement et à sa gestion.

Dans le cas de Point net, le lancement de la première version de son site Web était dans le stade de rentabilisation. Un stade qui se caractérise par l'amélioration de la santé financière de l'entreprise. Par contre, Smart net a lancé la première version de son site Web dès le stade de démarrage. Pourtant à cette époque, l'entreprise n'a pas encore atteint une santé financière suffisante. Ce qui justifie le fait que le site Web est resté dans la phase expérimentale jusqu'au stade de rentabilisation.

Tableau 4 : Les stades de développement des entreprises étudiées et le lancement de leurs sites Web

	Point.net		Smart.net	
	<i>Version du site Web</i>	<i>Type du site Web</i>	<i>Version du site Web</i>	<i>Type du site Web</i>
Premier stade : <i>Démarrage</i>			1 ^{ère} version	Présence
Deuxième stade : <i>Rentabilisation</i>	1 ^{ème} version	Informationnel	2 ^{ème} version	Interactif et transactionnel
Troisième stade : <i>Réussite</i>	2 ^{ème} version 3 ^{ème} version	Interactif et transactionnel	3 ^{ème} version 4 ^{ème} version	Interactif et transactionnel

À travers, les résultats obtenus nous allons pouvoir constater la vraisemblance de notre deuxième proposition de recherche :

P2 : Plus la PME de détail évolue dans le temps plus elle a tendance à utiliser des formes complexes du commerce électronique.

D'après le tableau 5 ci-après, pour Poin.net et Smart.net l'utilisation du réseau Internet a d'abord été limitée à la diffusion de l'information sur l'entreprise. Progressivement, celles-ci ont développé des sites Web Interactifs et transactionnels permettant de renforcer leurs stratégies marketing sur les aspects principaux suivants :

- une meilleure communication avec le client (information sur les nouveaux produits et conseils en ligne) ;
- une plus grande flexibilité dans l'achat pour le segment de marché des internautes ;
- faciliter la vente des produits soldés qui demeurent dans l'inventaire des magasins ;

Tableau 5 : L'évolution du commerce électronique de Point.net et Smart.net

	Point.net	Smart.net
Apparition de la première version du site Web	Novembre 1996	Mars 1997
Type de site	Informationnel	Informationnel
Contenu	Information générale sur l'entreprise, les produits et les adresses des magasins	- Information générale sur l'entreprise, les produits et les adresses des magasins - Collecte de commentaires et des suggestions des clients par courriel
Gestion de l'information	Des professionnels des technologies de l'information	Un employé de l'entreprise
Apparition de la deuxième version du site Web	Mars 1999	Octobre 1998
Type de site	Interactif et transactionnel	Interactif et transactionnel
Contenu	- Plus d'information sur l'entreprise et ses produits - Localisation des magasins - Téléchargement des listes de prix des produits - Un concepteur de système automatique - Processus de commande en ligne et le suivi	- Catalogue électronique des produits et services - Localisation des magasins - Processus de commande en ligne
Gestion de l'information	Des professionnels des technologies de l'information	Une personne-ressource
Apparition de la troisième version du site Web	Janvier 2001	Mai 2000
Type de site	Interactif et transactionnel	Interactif et transactionnel
Contenu	Le même que celui de la 2 ^{ème} version plus; - Catalogues électroniques des produits détaillés et interactifs - Des liens utiles et d'autres pages d'information	- Recherches dynamiques dans l'assortiment des produits - Des liens vers d'autres sites (des fabricants) - Personnalisation des informations des clients en s'identifiant avec un nom d'utilisateur et un mot de passe
Gestion de l'information	Des professionnels des technologies de l'information	Une personne-ressource
Apparition de la quatrième version du site Web		Décembre 2001
Type de site		Interactif et transactionnel
Contenu		Le même que celui de la 3 ^{ème} version plus; - Paiement sécurisé en ligne
Gestion de l'information		Une personne-ressource

En somme, Internet n'est pas une nouvelle forme stratégique, mais plutôt un nouvel outil stratégique et technologique qui offre de grandes possibilités à l'entreprise, cette technologie lui permettant de raffiner ses actions stratégiques.

Ainsi, parmi l'ensemble des utilisations possibles, comme nous le montre les résultats de notre étude, les gestionnaires des deux entreprises se servent d'Internet pour :

- promouvoir l'image de marque de l'entreprise
- accroître la visibilité de l'entreprise
- présenter une offre commerciale globale de l'entreprise
- augmenter les ventes en dénichant de nouveaux clients
- élargir géographiquement la clientèle
- faciliter au client le processus de commande
- augmenter la qualité de service offert à la clientèle
- réduire les coûts
- permettre à l'entreprise de suivre la tendance générale

Afin d'atteindre ces objectifs les entreprises étudiées, comme l'illustre le tableau 5, ont tendance à améliorer (adopter des formes complexes du commerce électronique) leurs sites Web au fur et à mesure que leur entreprise évoluent dans le temps, afin de tirer profit des affaires électroniques et d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Ce qui confirme les propos de notre deuxième proposition (P2).

CHAPITRE 6 : CONCLUSION

La présente étude était menée dans une optique de déceler une éventuelle relation entre l'adoption du commerce électronique et les stades de développement de la petite et moyenne entreprise de détail. Pour se faire, cette recherche avait comme principaux objectifs : 1) de déterminer le moment opportun pour les PME de détail d'adopter et d'utiliser le commerce électronique dans leurs stratégies d'affaires. 2) d'établir la relation entre les stades de développement d'une PME de détail et la forme du commerce électronique adoptée par celle-ci.

En vue d'atteindre nos objectifs et de répondre à nos questions de recherche, il nous a semblé important de nous baser sur des propositions de recherche pour les valider ensuite auprès des entreprises de notre échantillon. Cette procédure a permis de confronter les propos théoriques avec ce qui se passe réellement au sein des PME de détail.

Les résultats obtenus sont intéressants et pourraient servir de base empirique pour d'autres chercheurs afin d'explorer plus à fond certaines particularités propres aux petites et moyennes entreprises du secteur de détail.

Comme il ressort de notre étude, la décision de se lancer dans les affaires électroniques est tributaire d'une part, des attentes de l'entreprise à l'égard du commerce électronique afin de réaliser ses objectifs stratégiques. Et d'autre part de sa santé financière étant donné que le lancement d'un site Web nécessite des ressources financières quand à son développement et à sa gestion. Ce qui s'explique par le fait que chaque stade de développement gravite autour d'un certain nombre de défis (problèmes et objectifs stratégiques) à relever par les gestionnaires. Et l'adoption du commerce électronique en elle-même est un défi qui nécessite de la part de l'entreprise des ressources matériels et humaines qui dépendent impérativement de ses stades de développement. Ce qui nous amène à conclure que la décision de se lancer dans les affaires électronique pour les PME de détail dépend de leurs stades de développement.

Sans pour autant revenir sur les détails, les résultats semblent également mettre en évidence que l'utilisation du réseau Internet pour les entreprises étudiées a d'abord été limitée à la diffusion de l'information sur l'entreprise. Progressivement, celles-ci ont développé des sites Web Interactifs et transactionnels permettant de renforcer leurs stratégies marketing.

Pour ce faire, les entreprises ont tendance à adopter des formes complexes du commerce électronique au fur et à mesure que leurs entreprises évoluent dans le temps, afin de tirer profit du commerce électronique en vue d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

Une autre constatation qui nous apparaît importante d'après l'analyse de la stratégie virtuelle des entreprises de notre échantillon, nous avons remarqué que le magasin virtuel est considéré comme un point de vente additionnel, pour le cas des deux entreprises étudiées, qui vient compléter l'offre à la clientèle. De ce fait, c'est un canal de distribution qui s'ajoute aux autres canaux de l'entreprise. En conséquence, chaque canal de distribution sert certains segments de marchés et possède sa propre stratégie marketing qui veille à s'harmoniser avec la stratégie d'entreprise.

6.1 Les contributions de la recherche

La principale contribution de cette recherche est d'avoir investigué un domaine en émergence comme le commerce électronique et sa relation avec les stades de développement pour les PME de détail québécoises. De plus, cette étude qualitative offre tous les éléments et les indices comportementaux précieux sur l'utilisation de l'Internet et le commerce électronique dans la consolidation et le développement des PME de détail.

Un avantage de cette recherche est que les entrevues nous ont permis de rencontrer directement des dirigeants de PME et de mieux comprendre, d'une source autorisée et compétente, leurs opinions et positions envers la place du commerce électronique dans le cycle de vie de leurs entreprises.

Un autre point fort de cette recherche est que nous avons utilisé plusieurs sources d'information, autant pour l'échantillonnage que pour l'analyse des PME sélectionnées et participantes aux entrevues. Une analyse individuelle des sites Web a complété la vue générale du degré d'utilisation du commerce électronique.

Les résultats de cette recherche qualitative effectuée à très petite échelle sur des PME de détail québécoises ouvrent aussi des voies prometteuses pour les études qualitatives, plus approfondies et sur une échelle beaucoup plus large.

6.2 Les limites de la recherche

Les limites de cette recherche sont surtout au niveau de la taille de l'échantillon et donc de la difficulté de la généralisation de ses résultats. Nous étions conscients de cette limite de l'étude qualitative, mais nous avons justifié l'usage de ce type d'étude comme le plus avantageux dans les conditions d'un phénomène en émergence et peu exploré scientifiquement.

Les PME de détail québécoise qui ont été rencontrées, font partie du même secteur du commerce de détail ce qui a généré des avantages et des inconvénients pour notre étude. Les avantages consistent dans la profondeur de l'analyse de la relation du commerce électronique et les stades de développement au sein du même secteur du commerce de détail. Les inconvénients consistent dans le manque de la profondeur de l'analyse de ce comportement au sein des autres secteurs du commerce de détail.

Une autre limite de cette étude est qu'elle n'inclut pas des variables telles que le style de gestion, la structure organisationnelle, la culture et la typologie entrepreneuriale qui pourraient avoir de l'influence sur le processus d'adoption et d'utilisation du commerce électronique dans les PME.

6.3 Les futures pistes de recherche

Conscient des avantages d'une étude qualitative dans notre recherche, avantages d'ailleurs perçus et détaillés dans les chapitres précédents, et pour une prochaine étude. Nous considérons appropriée l'utilisation d'une méthode qualitative avec un échantillon probabiliste qui offrira la rigueur scientifique nécessaire pour la définition de nouvelles tendances.

D'après l'analyse de la stratégie virtuelle des entreprises de notre échantillon, nous avons remarqué que le magasin virtuel est considéré, par celles-ci, comme un point de vente additionnel, qui vient compléter l'offre à la clientèle. De ce fait, c'est un canal de distribution qui s'ajoute aux autres canaux de l'entreprise. En conséquence, chaque canal de distribution sert certains segments de marchés et possède sa propre stratégie marketing qui veille à s'harmoniser avec la stratégie d'entreprise.

Néanmoins, avant de s'adresser à ce segment de marché, l'entreprise doit évaluer les caractéristiques de ces acheteurs de même que ses forces et ses faiblesses afin de pouvoir déterminer si le commerce électronique destiné aux consommateurs représente une occasion ou une menace pour elle.

Nous croyons qu'une recherche - qui essayera de déterminer si le magasin virtuel qui a été considéré comme un point de vente additionnel, concurrencera-il ? en quelque sorte directement ou indirectement le réseau de vente traditionnel plutôt que de compléter l'offre à la clientèle - sera bénéfique dans le contexte actuel des changements majeurs du milieu d'affaires électroniques.

Les résultats de l'étude nous amènent à penser au rôle de l'entreprise dans l'adoption rapide de nouvelles technologies, mais aussi au rôle des organismes gouvernementaux comme catalyseur dans ce processus de changement. Nous pensons qu'une étude qui essayera de mettre la lumière sur ces deux aspects sera intéressante.

BIBLIOGRAPHIE

- Activemedia, (2001). Comparative Estimates: Average Monthly Expenditures among Overall Shoppers in the US.
- Agence de promotion économique du Canada atlantique, (2000). L'étude sur l'état du commerce électronique dans le Canada atlantique. InnovaQuest. St, John's.
- Allard, D. (1999). Des PME Québécoises osent... . Globe Magazine. P. 16-21.
- Balakrishna, A., Kumara, S.R.T. & Sundaresan, S., (1999). Manufacturing in the digital age: Exploiting information technologies for product realization. Formation Systems Frontier, vol. 1, p. 25-50.
- Biehn, G. (2001). Yes, you can profit from e-commerce. Financial Executive. vol. 17, n° 3, p. 26-27.
- Carle, A. (1993). La planification dans la PME (secteur de détail) : une étude en fonction des stades de développement de l'entreprise. Mémoire de maîtrise, Université de Québec à Trois-rivières.
- Chirouze, Y. (1986). La distribution: une analyse fonctionnelle des circuits de distribution en France. Chotard. Paris
- Chuchill, N.C. et Lewis, V.L. (1983). Les cinq stades de l'évolution d'une PME. Harvard l'expansion. P. 51-63.
- Cooper, A.C. (1979). Strategic management: new ventures and small business. Little brown and company.
- Conférence de Bologne (2000). La Charte de Bologne sur les politiques à l'égard des PME. Bologne. <http://www.oecd.org/FR/document/0,,FR-document-0-nodirectorate-no-6-22747-0,00.html>

- Deslauriers, J-P (2001). Recherche qualitative: guide pratique. McGraw-Hill, Montréal.
- Détrie, J.P., & Santi, M. (1992). La perception de la croissance par les dirigeants d'entreprise français. Cahier de Recherche HEC; CR 440/1992.
- Eisenhardt, K.(1989). Building Theories form Case Study Research. Academy of Management Review, vol. 14, n° 4, p.532-550.
- E-Marketer, (2001), Average Consumer Spending at Selected E-commerce sites, January 2001-june 2001.
<http://www.emarketer.com/>
- Fillion, M. et Colbert, F. (1990). Gestion du marketing. Gaëtan Morin. Boucherville, Québec.
- Filley, A. C. et Aldag, R.J. (1978). Characteristics and measurement of an organizational typology. Academy of management journal. vol. 21, n° 4, p. 578-591.
- Forrester Research (1999). Post Web retailing. The Forrester Report, September.
www.forester.com
- Gartner (1998). The future of E-Business. Presentation of conference. Retrieved March, 29, 2001.
<http://www.gartner.com>.
- Gartner (1999). Electronic Commerce Plat forms and Applications.
<http://www.gartner.com>.

- Gouvernement du Canada (1998). Stratégie canadienne sur le commerce électronique. http://e-com.ic.gc.ca/francais/strat/doc/ecom_fr.pdf.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution as organization grow. Harvard Business Review. Vol. 50, p. 37-46.
- Guillocheau, D. et Pastural, D. (2001). E-solutions pour l'entreprise. Définir et mettre en œuvre votre stratégie e-business. Dunod. Paris.
- Higgin, R. (1999). E-business: report from the Trenches. Beyond Computing. p.46-48
- ICE (1999). Le commerce électronique ciblé par la PME. Institut du commerce électronique et ViaNet. Montréal.
- IBM et le Conseil Canadien du Commerce de Détail (1999). E-Retail: The race is on: who will win Canada's Internet Shoppers? .
<http://www.retailcouncil.ca/research/research/tech/archive/eRetail.pdf>
- IDC Canada (1999). Canada : État du commerce électronique en comparaison des États-Unis. <http://www.idc.ca>
- Industrie Canada (2001). Qu'est-ce que le commerce électronique?. <http://e-com.ic.gc.ca/francais/liens/814.html>
- Julien, P-A (1999). Notes de cours : économies des PME. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Kalakota, R. et Robinson M., (1999): E-Business Road Map for Success. Addison-Wesley, Ontario.

- Kazanjian, R.K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technologybased new ventures. Academy of Management Journal, 31: 257-279.
- Kotler, P., et Dubois, B. (1997). Marketing management, (9^e éd.). Publi-Union. Paris.
- Martel, L. et Vézina, M., (2000). La cyber PME et la gestion du risque. Guérin. Montréal.
- McDougall, G. H. G, Laroche, M., Gaulin, M., Barry Masson, J. , Mayer, M.L. , Ezell, H. F. (1993). Les commerces de détail marketing et gestion. Gaëtan morin. Montréal.
- Nantel, J. (2002). Occasions d'affaires et Internet : où sommes nous? Revue International de Gestion. Hors série, p.32-38.
- Naumes, W. (1978). The entrepreneur manager in the small business. Addison Wesley Publishing Company inc.
- Parket, M. (1993). La pratique de l'entreprise apprenante. Les Editions d'Organisation. Paris.
- OCDE (1999). Les incidences économiques et sociales du commerce électronique— résultats préliminaires et programme de recherche. OCDE L'Observateur. Paris.
- L'Organisation Mondiale du Commerce (1998). Le commerce électronique: programme de travail. http://www.wto.org/french/tratop_f/ecom_f/wkprog_f.htm
- Pagé, É. et Labrecque, J. (2002). Stratégie virtuelle et stratégie d'entreprise : trois étude de cas. Revue International de Gestion. Hors sèrie, p. 23-31.

- Poussart, B., (2001). Rapport d'enquête sur l'adoption du commerce électronique par les PME québécoises en 2001. Institut de la statistique du Québec.
- Pettigrew, D. (1989). Les gestions des commerces de détail. McGraw-Hill. Montréal.
- Pettigrew, D. (1997). La gestion du commerce de détail. (2^e éd.) Chenelière/McGraw-Hill. Montréal.
- Quinn, R.E. et Cameron, K. (1983). Organization lifes cycles and shitting criteria of effectiveness : some preliminary evidence, Management science. vol. 29, n^o1, p. 33-51.
- Raymond, L., Talbot, J. et Vézina, M. (2002). Les places d'affaires électronique face aux sites Web d'entreprise : enjeux et choix stratégiques. Revue internationale de Gestion. Hors série 2002, p. 98-108.
- Reynolds, C. (1999). Take the e-train. Canadian Business. vol. 72, n^o 10.
- Smith, K.G., Gannon, M.J., Grimm, C. & Mitchell, T.R. (1988). Decision making behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms. Journal of Business Venturing. vol. 3, n^o3, p. 223-232.
- Steinmetz, L. L. (1969).Critical stages of small business growth. Business Horizons. vol. XII, n^o1, p. 29-36.
- Statistique Canada (1999). Une vérification de la réalité pour définir le commerce électronique. <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/990820/q990820e.htm>.
- Stratégie canadienne sur le commerce électronique (1998), Gouvernement du Canada, Ottawa.

- Turban, E., Lee, J., King, D., Chung, H. M. (1999). Electronic commerce: a Management Perspective. Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Thain, D.H. (1969). Stages of corporate development. The business quarterly. vol. 34, n° 4, p 34-41.
- Thiétart, R.A. (1999). Méthodes de recherche en management. Dunod. Paris.
- Vigny, J. (1990). La distribution : structures et techniques. (2^e éd.). Sirey. Paris.
- Zéghal, D. et Yalla, S., (2002). Le commerce électronique : une stratégie prometteuse pour les PME. Rapport de recherche. Université d'Ottawa.

ANNEXES



Université du Québec à Trois-Rivières

C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, Canada / G9A 5H7
Téléphone: (819) 376-5011

Trois-Rivières, le 09 avril 2003.

A qui droit,

La présente est pour confirmer que monsieur Said Khalil, étudiant à la maîtrise en gestion des PME à l'UQTR, réalise une étude sur le commerce électronique dans les entreprises de petite et moyenne taille au Québec.

En tant que directeur de sa recherche et directeur du programme de maîtrise, je tiens à souligner toute l'importance de votre contribution et de votre participation à l'étude.

Vous remerciant à l'avance de votre collaboration, veuillez accepter, monsieur, madame, mes salutations les plus cordiales

Dr Jocelyn D. Perreault
Directeur
Maîtrise en gestion des PME
UQTR
(819) 376-5080

**Section 1 : Identification de l'interviewé
et de l'entreprise**

Identification de l'interviewé

- 1.1. Poste occupé :
- 1.2. Depuis :
- 1.3. Âge :
- 1.4. Niveau de scolarité :
 - Primaire
 - Secondaire
 - Universitaire (Certificat, Bac, Maîtrise).....
 - Formation professionnelle.....

Identification de l'entreprise

- 1.5. Raison sociale :
- 1.6. Localisation de l'entreprise :
- 1.7. Date de mise en opération (Démarrage) :
- 1.8. Secteur approprié de la vente au détail :
-
- 1.9. Réseau commercial :
 - Franchisé
 - Propriétaire
 - Autre.....

1.10. Nombre de point de vente :.....

1.11. Type de produits vendus:

- Tangible
- Service
- Numérique
- Autre.....

1.12. Vente par catalogue :

- Oui
- Non

1.13. Forme légale de l'entreprise :

- Propriétaire unique
- Société avec associés
- Compagnie avec actions
- Coopérative
- Autre.....

1.14. Qui dirige les opérations dans l'entreprise?

- Vous-même (propriétaire)
- Un administrateur
- Autre :.....
-

1.15. Nombre d'employés dans l'entreprise

- réguliers (incluant le dirigeant)
- temps partiel

1.16. Nombre d'employés par catégorie d'emploi réguliers (reg= +25/semaine)

- Cadre
- Mise en marché
- Commis à la vente
- Personnel de bureau
- Autre.....
-

Section 2 : Le commerce électronique

2.1. Votre entreprise est présente sur le Web :

a) Par le biais de son propre site Web?.....

b) Par le biais du site Web d'une tierce partie?.....

(ex : site d'une association, d'un fournisseur ou palace d'affaire électronique)

.....
.....

2.2. Depuis quand votre entreprise est-elle présente sur le Web?

.....

2.3. L'implantation du site Web de votre entreprise vous a été conseillée (ou imposée)

par :

Un fournisseur

Un consultant

Un fournisseur de service Internet

Un fournisseur de solutions et service Web

La concurrence

Autre.....

2.4. Vous en êtes à quelle version de votre site Web?

1^{ère} ver.

2^{ème} ver.

3^{ème} ver.

Autre :.....

2.5. Le site Web de votre entreprise a été développé :

À l'interne (Précisez)

.....
.....

Par une entreprise externe

.....
.....

<p align="center">Veillez passer à la question (2.7) si vous êtes à votre première version de site Web</p>

2.6. Les versions antérieures de vos sites Web offraient- elles les services suivants?

1^{ère} ver. 2^{ème} ver. 3^{ème} ver.

a) Simple énumération de ses produits et services

.....

b) Description de ses produits et services

.....

c) Commande de ses produits et services

.....

d) Paiement de ses produits et services

.....

e) Services après vente (réception de demande d'information,
de plaintes ou de commentaires de la part des clients, etc.)

.....

2.7. Votre entreprise offre-t-elle présentement les services suivants sur le Web ou prévoit-elle les offrir d'ici 12 mois?

	Oui	Le prévoit	Ne le prévoit pas
a) Simple énumération de ses produits et services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Description de ses produits et services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Commande de ses produits et services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Paiement de ses produits et services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Services après vente (réception de demande d'information, de plaintes ou de commentaires de la part des clients, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.8. Votre site Web est-il intégré à la chaîne de valeur de l'entreprise? (au système interne de votre entreprise)

- Oui
- Non

• Sinon, le prévoyez-vous d'ici 12 mois?

.....

.....

2.9. Qui s'occupe de la gestion de votre site Web?

Personne(s) interne (Précisez)

.....
.....

Une entreprise externe

.....
.....

2.10. Votre entreprise a développé le site Web dans le but : (veuillez encercler les repenses)

	Fortement en désaccord							Fortement en accord		
a) De promouvoir l'image de marque de l'entreprise.....	1	2	3	4	5	6	7			
b) D'accroître la visibilité de l'entreprise.....	1	2	3	4	5	6	7			
c) De présenter une offre commerciale globale de l'entreprise....	1	2	3	4	5	6	7			
d) D'augmenter les ventes en dénichant de nouveaux clients.....	1	2	3	4	5	6	7			
e) D'élargir géographiquement la clientèle.....	1	2	3	4	5	6	7			
f) De faciliter au client le processus de commande.....	1	2	3	4	5	6	7			
g) D'augmenter la qualité de service offert à la clientèle.....	1	2	3	4	5	6	7			
h) De réduire les coûts.....	1	2	3	4	5	6	7			
i) De permettre à l'entreprise de suivre la tendance générale.....	1	2	3	4	5	6	7			
j) Autre.....	1	2	3	4	5	6	7			

Section 3 : La stratégie virtuelle

3.1. L'assortiment de produits de la boutique virtuelle est-il le même qu'on trouve dans le magasin traditionnel?

Oui

.....
.....

Non

.....
.....

3.2. Existe-il une distinction importante entre la stratégie de prix dans le réseau traditionnel et virtuel?

.....
.....
.....
.....

3.3. Comment votre entreprise procède-elle pour faire connaître le site Web?

.....
.....
.....
.....

Section 4 : Les stades de développement de l'entreprise

4.1. Comment avez-vous procédé au démarrage de votre entreprise?

- Par une étude de marché exhaustive
- Par intuition et connaissance personnelles
- Par expérience d'un secteur identique
- Autre.....

4.2. Dans la gestion courante, quels sont les principaux problèmes vécus par l'entreprise?

- Élaborer sur les thèmes suivants :

	Présentement	Au démarrage	Précisez
• Financier :			
- Manque de fonds.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mouvements de fonds - cash flow.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Autre.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....			
• Marketing :			
- Ventes.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Prix – adapté au marché.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Distribution – rendre disponible le produit.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Compétition.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Promotion.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Qualité du produit.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Respect des délais.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Autre.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....			

	Présentement	Au démarrage	Précisez
--	--------------	--------------	----------

• **Personnel**

- Recrutement d'une main d'œuvre ayant les qualifications requises.....
- Climat de travail.....
- Mouvement du personnel.....
- Autre.....
-
-

• **Gestion :**

- Vision de l'entreprise.....
- Décideur au sein de l'entreprise.....
- Informations disponibles.....
- Formation.....
- Adaptation aux changements.....
- Autre.....
-
-

4.3. Y a-t-il eu augmentation du chiffre d'affaires et/ou du nombre d'employés de l'entreprise?

Si oui,

- Cette croissance était-elle planifiée?
-
-
-

- Cette croissance vous a-t-elle amené à modifier votre style de gestion?

.....
.....
.....

- Avez-vous dû apprendre à déléguer vos responsabilités ? (si oui depuis quand?)

.....
.....
.....

• **Sinon, pourquoi?**

.....
.....
.....
.....

4.4. Réinvestissez-vous les bénéfices réalisés dans l'entreprise? (Si oui dans quelle proportion?)

.....
.....
.....

4.5. Quels sont les objectifs globaux prioritaires de votre entreprise? (Classez les par ordre d'importance; 1 : le plus important, 4 : le moins important)

- Croissance
- Autonomie et indépendance
- Rentabilité
- Longévité et pérennité

