



Étude canadienne de l'impact d'Internet
**Stratégies visant à accroître la participation
des PME à la cyber-économie**

Un rapport final
septembre 2004



Initiative canadienne pour le commerce électronique
Productivité, leadership et innovation pour le commerce canadien

Étude canadienne de l'impact d'Internet IV :

Stratégies visant à accroître la participation des PME à la cyber-économie

Sommaire

Dans leur empressement à souligner la transformation de grandes entreprises renommées en modèles de la nouvelle cyber-économie, les médias du milieu des affaires négligent-ils la situation des 99 % de petites et moyennes entreprises canadiennes (PME)¹? Les PME ont créé 36 % des nouveaux emplois nets au Canada en 2002-2003² mais, malheureusement, elles accusent un retard par rapport aux grandes entreprises sur le plan de la mise en œuvre des solutions d'affaires Internet (SAI)³. Une réponse tiède des PME à la mise en œuvre des SAI pourrait miner toute stratégie nationale visant à stimuler la compétitivité internationale du Canada. Pour les dirigeants de l'industrie et les décideurs, le défi consiste à encourager les PME récalcitrantes à mettre en œuvre les solutions électroniques et à renforcer les capacités de celles qui l'ont déjà fait. L'inaction maintiendrait ce secteur vital de l'économie au niveau de participation actuel et permettrait à d'autres nations de le rattraper ou d'augmenter leur avance. Ce rapport se veut un sommaire des connaissances acquises au cours des deux dernières années sur la mise en œuvre et l'utilisation des SAI par les PME canadiennes.

Statut de la mise en œuvre des SAI par les PME canadiennes

Quatre études ont été menées depuis 2002 sur la mise en œuvre des SAI par les PME au Canada et à l'échelle internationale : trois grandes enquêtes sur échantillon (une internationale) et un sondage auprès de groupes cibles auquel ont participé 56 PME. Ces études portaient sur plusieurs industries et organisations comptant entre 20 et 500 employés. L'équipe de chercheurs des études de l'impact d'Internet a cerné les forces, faiblesses, possibilités et menaces qui influencent le recours des PME aux solutions d'affaires Internet dans le courant de leurs activités.

Forces

- Les PME ont été relativement promptes à promouvoir leurs produits et services en ligne au pays. Elles ont constaté les avantages du contact et du soutien de la clientèle par Internet.
- La mise en œuvre des SAI a augmenté la satisfaction de la clientèle.
- La mise en œuvre des SAI a facilité le contrôle des relations avec les fournisseurs.
- Les PME ayant mis en œuvre des SAI ont été satisfaites de leur rendement financier, particulièrement de la croissance de leurs revenus.
- Les PME estiment que l'usage des SAI leur confère des avantages concurrentiels durables.
- Les PME ont accès à une aide externe abordable concernant la mise en œuvre et l'usage des SAI.

Faiblesses

- La mise en œuvre des SAI par les PME au Canada piétine, particulièrement dans les secteurs du commerce de détail, du commerce de gros et de la fabrication.

¹ Statistique Canada, *Registre des entreprises*, juin 2003, et Industrie Canada, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, mai 2003.

² Industrie Canada, *Bulletin trimestriel sur la petite entreprise*, vol. 5, n° 4, février 2004.

³ Statistique Canada, *L'Enquête sur le commerce électronique et la technologie 2002*, avril 2003

- Les PME ont généralement adopté les solutions autonomes (notamment les sites Web et le courriel) qui sont relativement faciles à mettre en œuvre, mais ont tardé à adopter les solutions intégrées (telles la commercialisation en ligne ou les applications de la chaîne d'approvisionnement), dont la mise en œuvre est plus compliquée.
- Les économies réalisées grâce à la mise en œuvre des SAI ne sont pas uniformes pour les PME de toutes les tailles et de tous les secteurs.
- Un grand nombre de PME ne comprennent pas les arguments financiers en faveur de la mise en œuvre des SAI.
- Le manque de capacité interne pour la mise en œuvre des SAI pose un problème aux petites PME.
- Les petites PME (< 100 employés) accusent un retard par rapport aux PME plus importantes (entre 100 et 500 employés) sur plusieurs plans, notamment les taux de mise en œuvre, les capacités internes et la réduction des coûts. Les petites PME semblent être plus difficiles à convaincre des avantages de la mise en œuvre des SAI et, sur le plan de l'engagement, elles sont plus nombreuses, fragmentées et difficiles à rejoindre.
- Les PME n'ont pas de stratégie claire concernant la mise en œuvre des SAI. La planification est inexistante ou ad hoc.
- Il y a une pénurie généralisée de SAI conçues spécifiquement pour le marché des PME.
- Les compétences des consultants externes sont inégales.

Possibilités

- 50 % des PME ont adopté des SAI.
- Le manque de compétences internes et externes est plus préoccupant pour les petites PME que pour les PME plus importantes. Les programmes pourraient s'adresser spécifiquement à ce groupe de PME.
- Certains secteurs repères, notamment les secteurs public et financier pourraient servir d'exemples aux PME des secteurs sous-performants.
- L'infrastructure des télécommunications de base ne pose pas d'obstacle à la mise en œuvre des SAI, sauf dans les régions éloignées du pays.
- Les solutions et les fournisseurs de solutions techniques ne manquent pas.

Menaces

- 50 % des PME n'ont pas adopté de SAI.
- Le taux de mise en œuvre et l'ampleur des gains financiers ne sont pas les mêmes pour tous les secteurs et les entreprises de différentes tailles. La commercialisation en ligne reste faible dans le secteur manufacturier. Les petites PME ne sont pas au courant des réductions de coûts associées à la mise en œuvre des SAI.
- Les PME canadiennes accusent un retard par rapport à leurs homologues des États-Unis et de l'Union européenne sur le plan de la mise en œuvre de SAI opérationnelles.
- Les PME canadiennes n'ont pas enregistré une augmentation des revenus équivalente à celle des PME américaines.
- La majorité des ventes des PME par Internet ont lieu à l'échelle domestique. Seulement 33 % des PME exportatrices qui ont mis en œuvre des SAI utilisent Internet à cette fin.
- Il n'existe aucune source fiable, centralisée de renseignements sur les SAI et les fournisseurs de solutions technologiques.

Appel à l'action : engagement au niveau de la PME et du secteur

Les recherches appuient une stratégie d'engagement sur deux fronts visant à encourager la mise en œuvre initiale des SAI, à favoriser les mises en œuvre subséquentes et à élargir la portée et l'ampleur des transactions commerciales effectuées à l'aide des SAI. La première stratégie recommandée prévoit l'élaboration d'un dépôt central d'histoires de réussites (et d'échecs) pour aider les PME à prendre des décisions mineures concernant la mise en œuvre des SAI. La base de données comprendrait de l'information impartiale et fiable sur les sources d'approvisionnement en SAI, la mise en œuvre des SAI et les résultats auxquels on peut s'attendre. La deuxième stratégie recommandée est axée sur la création d'un environnement réseauté positif destiné à renforcer les échanges et les relations entre les PME. Elle vise, notamment, le commerce international et une meilleure coordination de la chaîne d'approvisionnement. Les gouvernements, les associations industrielles et professionnelles, ainsi que les établissements d'enseignement ont un rôle à jouer en qualité d'intermédiaires fiables entre les fournisseurs de solutions technologiques et les PME. Ils peuvent également contribuer à la mise en valeur de solutions sectorielles.

1) Fournir aux PME des exemples intéressants d'histoires de réussites associées aux SAI

Nos recherches indiquent que les PME n'ont pas suffisamment de temps ni d'argent pour prendre des décisions éclairées concernant la mise en œuvre et l'utilisation des SAI. Vu la grande variation de taille et d'activité au sein du secteur des PME, il faut élaborer des analyses de rentabilisation pro forma de diverses SAI, individuelles et en combinaison (p. ex. un progiciel de gestion intégré), pour différents segments de PME. Ces segments devraient non seulement refléter l'industrie, mais également le cycle de vie organisationnel. Les exemples devraient souligner la capacité des SAI, non seulement d'offrir et de maintenir des avantages opérationnels, mais également d'appuyer les relations d'affaires clés.

Appel à l'action :

- *Le gouvernement fédéral pourrait établir des repères annuels par secteur fondés sur l'impact financier de la mise en œuvre et de l'utilisation de différents types de SAI.*
- *Le gouvernement fédéral, en collaboration avec les associations industrielles, pourrait préparer des guides sectoriels pour aider les PME à progresser au delà de la mise en œuvre des SAI de base et à élaborer une plateforme d'entreprise visant à accroître les transactions électroniques.*
- *Les établissements d'enseignement pourraient contribuer à l'élaboration d'études de cas détaillées sur la mise en œuvre réussie des SAI. De plus, ils pourraient exécuter des études comparant l'efficacité des différentes SAI et de diverses stratégies de mise en œuvre.*
- *Les associations professionnelles pourraient diffuser non seulement des repères et des études de cas, mais également des conseils concernant les enjeux et le contexte propres à chaque secteur susceptibles d'avoir des retombées pour l'entreprise moyenne.*
- *Le gouvernement fédéral pourrait lancer un site Web central organisé par secteur à l'usage des PME intéressées. Par exemple, les PME ont de la difficulté à trouver des partenaires fiables pour les aider à mettre en œuvre les SAI. Le site Web pourrait comporter des portails centraux d'information qui rapprocheraient les PME et les entreprises capables de faciliter la mise en œuvre de SAI propres à chaque secteur.*
- *Il faudrait inciter les fournisseurs de technologies à décrire leurs produits et services à l'aide de spécifications communes et de termes que les PME sont en mesure de comprendre. On devrait leur fournir toutes les recherches du domaine public disponibles pour faciliter leurs efforts de mise au point et de commercialisation des produits.*

2) Intégrer les PME à la cyber-économie

Les PME doivent être intégrées à une économie connectée comprenant d'autres PME, des grandes entreprises et des institutions dotées de technologies et de procédures diversifiées pour la conduite des affaires à l'échelle nationale et internationale. Plus précisément, les chaînes d'approvisionnement composées de clients et de fournisseurs élaborent des normes communes relatives au partage de renseignements et créent des processus virtuels inter-organisationnels pour la gestion des opérations d'entreprise. Or, les PME doivent appartenir à ces réseaux d'approvisionnement pour pouvoir grandir. Les partenaires commerciaux du Canada procèdent également à la mise en ligne de leurs entreprises. Les PME doivent se préparer à acheter, à vendre et à coordonner leurs activités outre-frontière pour exporter et importer efficacement.

Appel à l'action :

- *Les associations industrielles devraient élaborer des stratégies spécifiques visant à intégrer les PME aux chaînes d'approvisionnement industrielles. Le traitement en ligne ne devrait pas être un obstacle à l'accès des entreprises nouvelles ou existantes.*
- *Les associations industrielles et les gouvernements sont d'importants acheteurs au sein des chaînes d'approvisionnement. La promotion de l'approvisionnement en ligne et de la coordination en ligne des opérations stimule la mise en œuvre de SAI compatibles dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.*
- *Le gouvernement fédéral pourrait offrir aux PME des conseils coordonnés et uniformes concernant le commerce international par Internet.*
- *Il faudrait mettre les établissements de prêt et autres fournisseurs de services financiers au courant des enjeux et du contexte des transactions en ligne des PME pour leur permettre d'offrir à celles-ci des conseils conviviaux sur la gestion du risque associé aux investissements dans l'infrastructure et les transactions électroniques.*
- *Il faudrait encourager les fournisseurs de technologies et les entrepreneurs à élaborer et à diffuser des modèles fonctionnels viables pour la mise en œuvre et l'utilisation des SAI.*

Introduction

L'*Étude canadienne de l'impact d'Internet IV : Stratégies visant à accroître la participation des PME à la cyber-économie (Étude de l'impact d'Internet IV)* est une publication de l'Initiative canadienne pour le commerce électronique (ICCe, www.cebi.ca), un partenariat dirigé par le secteur privé qui vise à faire progresser les réussites du Canada en matière de commerce électronique en mettant l'accent sur la productivité, le leadership et l'innovation. Parmi les membres de l'ICCe l'on compte des membres hauts placés du gouvernement, de l'industrie et du milieu universitaire. La majorité des travaux de l'ICCe sont effectués par des équipes axées sur le produit dont l'objectif est d'encourager l'avancement de domaines clés susceptibles d'accélérer la mise en œuvre du commerce électronique au Canada.

Les sources principales de renseignements pour l'*Étude de l'impact d'Internet IV* sont trois séries de collectes de données sur la mise en œuvre et l'utilisation des solutions d'affaires Internet (SAI) par les petites et moyennes entreprises canadiennes (PME). Les données ont été recueillies au nom de l'ICCe avec l'aide d'Industrie Canada, de Cisco Systems, de Telus et de l'Université York. Pour les besoins des études, les SAI sont définies comme toute initiative qui combine Internet avec des technologies réseaux, logicielles et matérielles pour améliorer un processus opérationnel existant ou créer de nouvelles possibilités d'affaires. Les définitions des catégories de SAI utilisées dans les études se trouvent à l'annexe 1.

La première ronde de collecte de données a été effectuée durant l'été 2002 et consistait en un sondage auprès de 398 PME. Les résultats de ce sondage ont été rapportés dans deux rapports. Le premier, intitulé *Étude canadienne de l'impact d'Internet : l'expérience des PME (Étude de l'impact d'Internet I)*, a été publié en novembre 2002 et faisait rapport de l'utilisation des SAI par les PME canadiennes pour améliorer leurs procédures d'entreprise. Le deuxième rapport, intitulé *Étude canadienne de l'impact d'Internet : l'expérience internationale (Étude de l'impact d'Internet II)*, a été publié en mai 2003 et comparait les PME canadiennes à des entreprises semblables aux États-Unis (É.-U.) et dans trois grands pays de l'Union européenne (UE) : le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne. Les données comparatives des entreprises des É.-U. et de l'UE ont été recueillies dans le cadre d'études semblables à l'*Étude de l'impact d'Internet*⁴.

La deuxième ronde de collecte de données a pris la forme de sept discussions de groupes cibles comprenant 56 propriétaires et directeurs de PME. Les résultats de cette recherche ont été publiés en septembre 2003 dans le rapport intitulé *Impact d'Internet III : Surmonter les obstacles (Étude de l'impact d'Internet III)*. La recherche examinait et prolongeait deux études sur l'impact d'Internet menées antérieurement en explicitant les résultats quantitatifs à l'aide de données qualitatives.

La troisième ronde de collecte de données consistait en un sondage mené auprès de 952 PME canadiennes en mars 2004. Le sondage a été modifié par rapport aux précédents pour prendre en considération les tendances et les constatations récentes. Globalement, toutes ces études ont constitué une source de renseignements riche et robuste sur laquelle fonder ce rapport.

Ce rapport regroupe les données et les résultats issus des trois étapes de la collecte des données (l'annexe 2 présente une brève description de la méthode utilisée pour ces études). Pour élargir les données canadiennes, il puise également dans d'autres études de l'impact d'Internet menées aux États-Unis et en Europe, ainsi que dans d'autres sources canadiennes et étrangères de renseignements pertinents.

Ce rapport se divise en deux sections principales. La première, Où nous sommes rendus : signes de progrès, décrit les réalisations substantielles des PME jusqu'à présent. La deuxième, Défis et solutions : obstacles à la participation accrue des PME à la cyber

⁴ Varian, H. RE Litan, A. Elder, J. Shutter. *The Net Impact Study: The Projected Economic Benefits of the Internet in the United States, United Kingdom, France and Germany*. V2.0, janvier 2002. www.netimpactstudy.com.

économie, présente les principaux domaines de préoccupation, à savoir les secteurs où les PME n'ont pas progressé, et propose un ensemble de stratégies pour traiter ces domaines de préoccupation.

Section 1 – Où nous sommes rendus : signes de progrès

Dans cette section, nous examinons le statut actuel de la mise en œuvre et de l'utilisation des SAI par les PME canadiennes. Les progrès réalisés par les PME canadiennes sont remarquables à plusieurs égards. Comme le démontre cette section, les taux de mise en œuvre dans certains secteurs sont élevés. En outre, les données des études de l'impact d'Internet indiquent clairement que les PME qui ont adopté les SAI en ont retiré des avantages financiers importants. En outre, ces avantages contribuent à créer un avantage concurrentiel qui se maintient sur des périodes successives. Les données des études de l'impact d'Internet font également écho aux conclusions de l'étude *Pour une progression rapide 5.0* en ce qu'elles suggèrent que les PME ont retiré des avantages substantiels de la mise en œuvre et de l'utilisation des SAI.

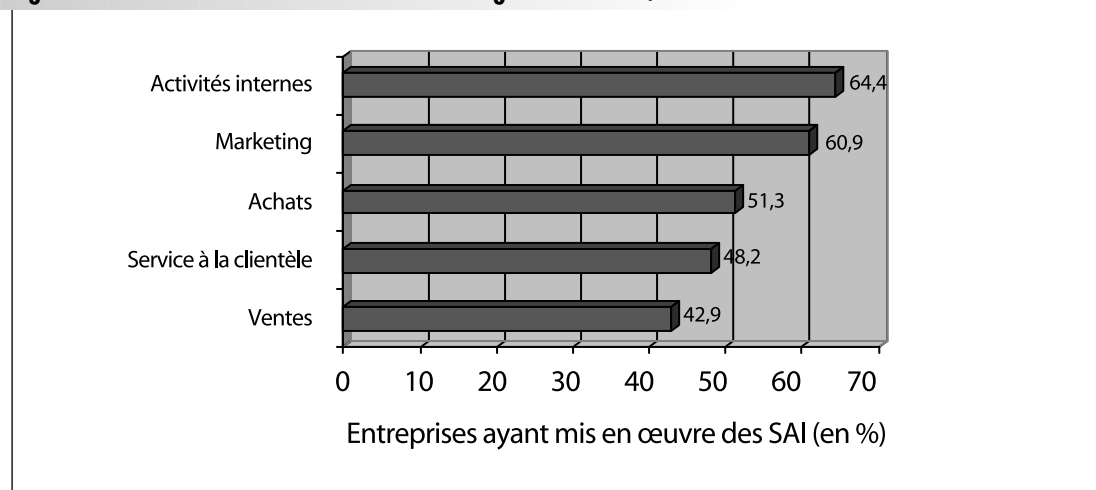
Mise en œuvre des SAI par les PME canadiennes

La mise en œuvre globale des SAI par les PME au Canada n'a pas augmenté entre 2002 et 2004. Dans l'Étude de l'impact d'Internet I, la moitié des PME (comptant entre 50 et 500 employés et appartenant à cinq grands secteurs d'activité) ont répondu dans l'affirmative à la question « Votre société utilise-t-elle présentement des solutions d'affaires Internet? ». Le sondage le plus récent (qui portait sur les secteurs moins performants du commerce de détail, du commerce de gros et du secteur manufacturier) a démontré que 40 % des entreprises comptant entre 50 et 500 employés et 38 % des entreprises comptant entre 20 et 50 employés ont adopté des SAI. Les résultats suggèrent une intégration importante des SAI au sein des PME canadiennes. Cependant, il semblerait également que la mise en œuvre des SAI a ralenti, sinon arrêté. Cette possibilité est examinée dans la section II.

Mise en œuvre selon la catégorie de SAI

La figure 1 ventile la mise en œuvre selon la catégorie de SAI à l'aide des données de 2004. Parmi les PME ayant mis en œuvre une forme quelconque de SAI, 64 % utilisent la technologie pour appuyer les activités internes, notamment le courriel, et 60 % pour appuyer le marketing électronique, typiquement un site Web. Un nombre moindre de PME utilisent les SAI pour appuyer les achats ou le service à la clientèle — deux applications plus complexes techniquement. L'application la moins courante des SAI concerne la vente électronique. Ces données concordent généralement avec les données recueillies en 2002.

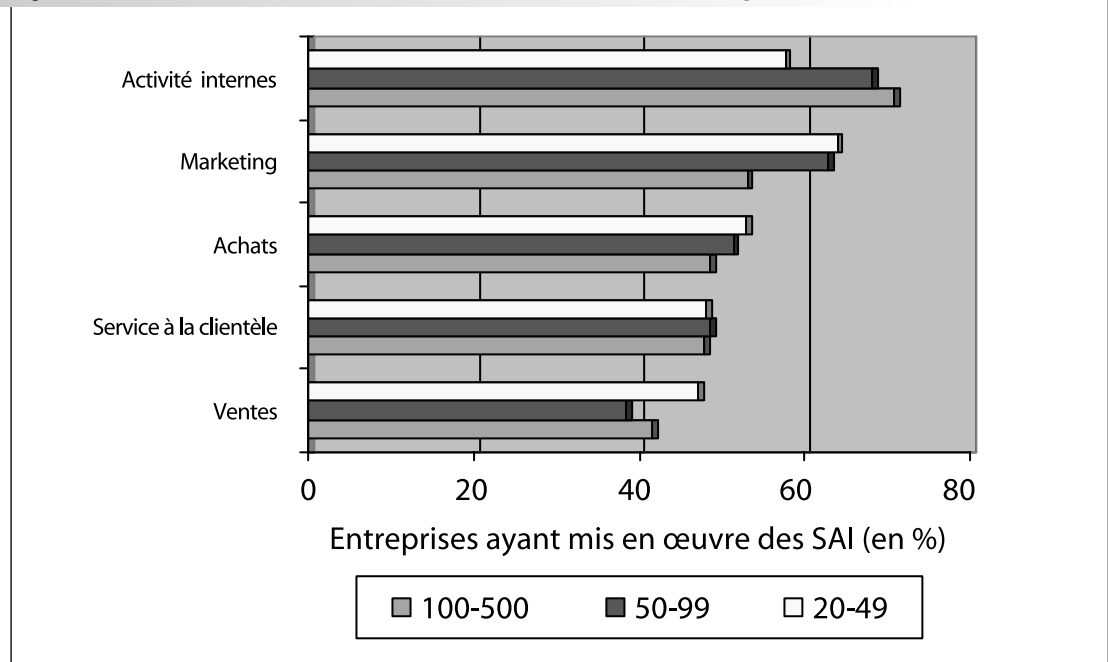
Figure 1 : Mise en œuvre selon la catégorie de SAI, 2004



Mise en œuvre des SAI selon la taille de l'entreprise

La figure 2 ventile la mise en œuvre des SAI selon la taille de la PME. Une proportion semblable de PME dans chaque catégorie de taille a mis en œuvre des SAI pour appuyer les fonctions commerciales. Il n'y avait pas de différence statistiquement significative sur le plan de l'adoption des SAI selon la taille de la PME. Proportionnellement, un plus grand nombre de petites PME (entre 20 et 49 employés) s'adonnaient à la vente électronique, tandis qu'une plus grande proportion de PME moyennes (entre 50 et 99 employés) et grandes (entre 100 et 500 employés) utilisaient les SAI pour appuyer leurs activités internes. Ce résultat confirme un processus de mise en œuvre échelonnée des SAI à partir du marketing électronique jusqu'aux solutions plus intégrées et complexes.

Figure 2 : Mise en œuvre des SAI selon la taille de l'entreprise, 2004

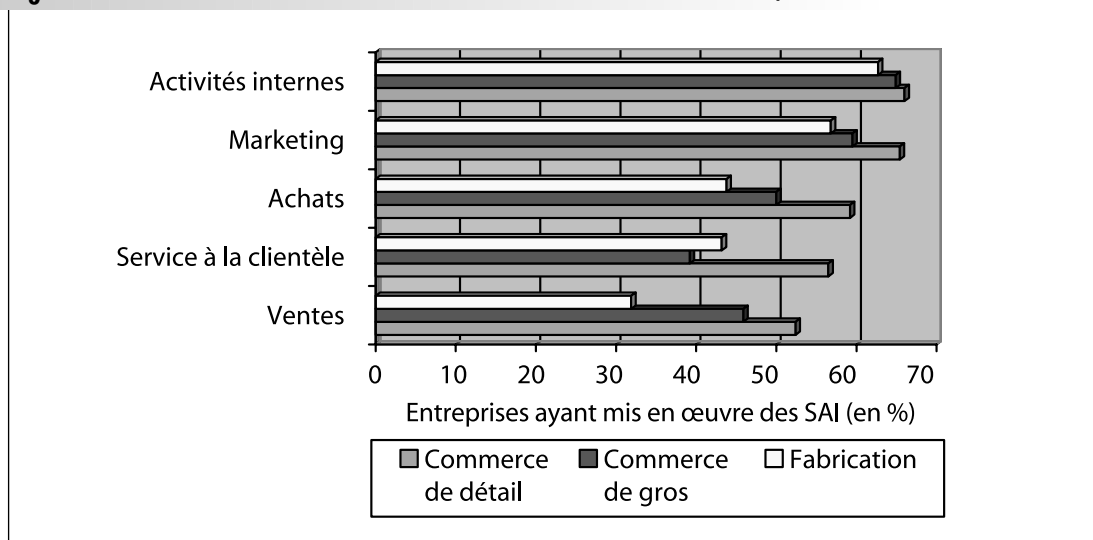


Mise en œuvre des SAI selon le secteur d'activité

L'Étude de l'impact d'Internet II a révélé que l'adoption des SAI progressait plus rapidement dans certains secteurs de l'économie canadienne que dans d'autres. Précisément, le secteur des services financiers, le secteur des communications et le secteur de la fonction publique affichaient des taux de mise en œuvre relativement élevés. Par contraste, les secteurs des industries manufacturières, du commerce de gros et du commerce de détail accusaient un retard. Par conséquent, le sondage de 2004 s'est limité à ces secteurs. La figure 3 illustre la mise en œuvre selon le secteur d'activité en 2004.

Les données révèlent que les trois secteurs d'activité affichent des taux de mise en œuvre élevés pour les SAI qui appuient les activités internes. Les détaillants adoptent les SAI pour appuyer les fonctions commerciales plus souvent que le secteur du commerce de gros et de la fabrication. Seulement 30 % des fabricants qui ont mis en œuvre les SAI s'en servent pour appuyer les ventes en ligne, et moins de 50 % les utilisent pour faciliter les achats ou la gestion de la chaîne d'approvisionnement en ligne.

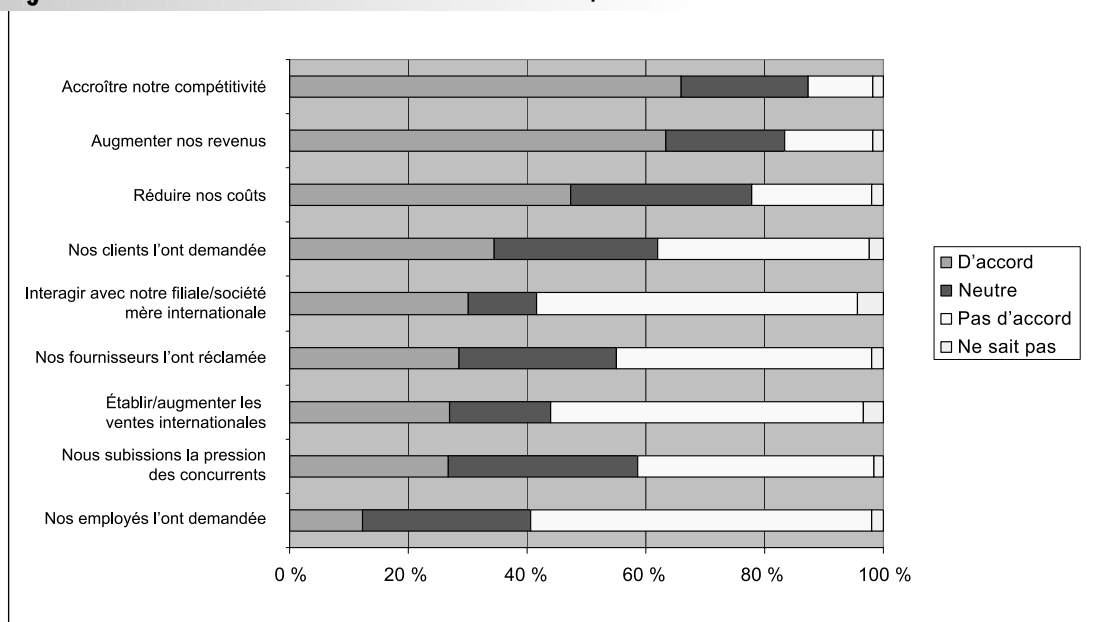
Figure 3 : Mise en œuvre des SAI selon le secteur d'activité, 2004



Motifs de la mise en œuvre des SAI

Les études de l'impact d'Internet I et II ont démontré que les PME canadiennes expérimentaient et adoptaient des solutions d'affaires Internet. Cependant, les motifs de leurs actions restaient inconnus. L'Étude de l'impact d'Internet III et le sondage de 2004 ont examiné les motifs pour lesquels les entreprises mettent en œuvre les SAI (ou non). La figure 4 illustre que deux facteurs justifient l'adoption des SAI. Premièrement, les PME veulent être plus concurrentielles. Deuxièmement, elles veulent accroître leurs revenus. La réduction des coûts a également été un facteur important pour un peu moins de la moitié des PME. Étonnamment, certains facteurs souvent invoqués pour justifier la mise en œuvre des SAI, notamment la pression des concurrents ou les fournisseurs, n'étaient pas considérés comme importants.

Figure 4 : Motifs de la mise en œuvre des SAI, 2004



Les motifs de la mise en œuvre des SAI variaient tant soit peu selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activité. Les fabricants étaient plus motivés par les possibilités d'exportation que les détaillants. Ils étaient également poussés plus vivement par leurs clients à adopter les SAI que les détaillants. Il est intéressant de constater que les détaillants étaient pressés par leurs fournisseurs d'adopter les SAI. Ces deux résultats s'alignent pour appuyer l'hypothèse selon laquelle les changements technologiques dans les chaînes d'approvisionnement peuvent affecter les PME en amont et en aval.

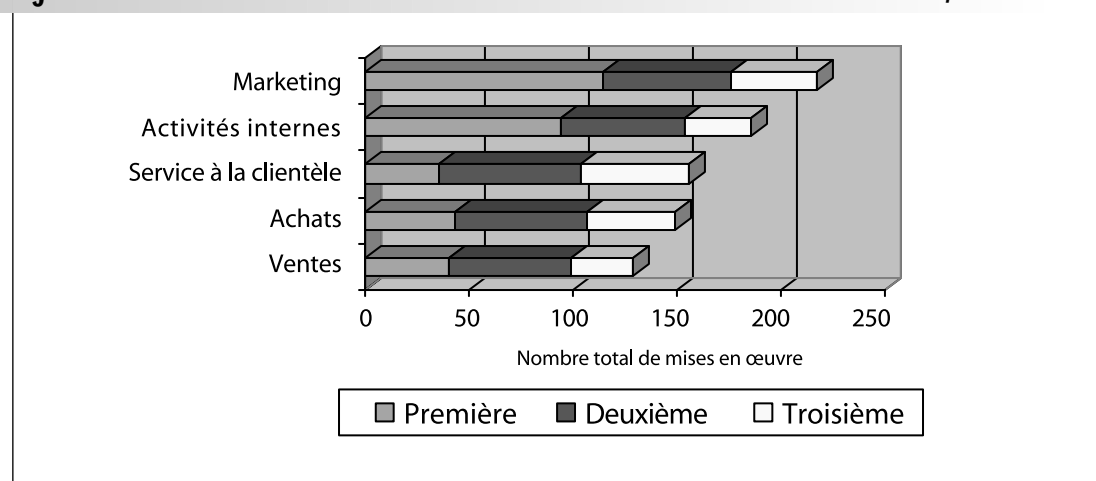
Les grandes PME adoptent plus souvent les SAI pour réduire leurs coûts que les petites PME. Il est probable que les grandes PME sont des entreprises adultes qui tentent de maîtriser les coûts, tandis que les petites PME se préoccupent davantage d'accroître leur compétitivité et leurs revenus.

Mise en œuvre de plusieurs SAI

L'*Étude de l'impact d'Internet II* a soulevé une préoccupation clé : les PME n'allaient pas au delà du site Web, c'est-à-dire qu'elles mettaient en œuvre des solutions autonomes de base, comme le courriel et les sites Web, mais ne progressaient pas vers l'étape des solutions intégrées plus complexes. Le sondage de 2004 a réexaminé cette question et a découvert que plus de 83 % des PME ayant adopté des SAI avaient mis en œuvre des technologies Internet pour appuyer des fonctions commerciales multiples. C'est-à-dire qu'elles avaient mis en œuvre plus d'une SAI.

La figure 5 appuie la notion que les PME mettent en œuvre certains types de SAI avant d'autres. Ainsi, les PME adoptent souvent les applications du marketing électronique (typiquement un site Web statique) en premier, puis adoptent plus tard des SAI qui appuient des procédures d'entreprise plus intégrées et complexes. Or, la mise en œuvre de SAI intégrées aux procédures d'entreprise existantes, plutôt que de SAI autonomes, accroît la valeur et le risque pour l'entreprise. Le fait que la moitié des grandes PME (entre 100 et 500 employés) mentionnent que leurs SAI sont intégrées à un système de Planification des ressources de l'organisation (PRO) porte à croire que la mise en œuvre de certaines SAI s'inscrit dans le cadre de l'acquisition d'un système de TI plus important.

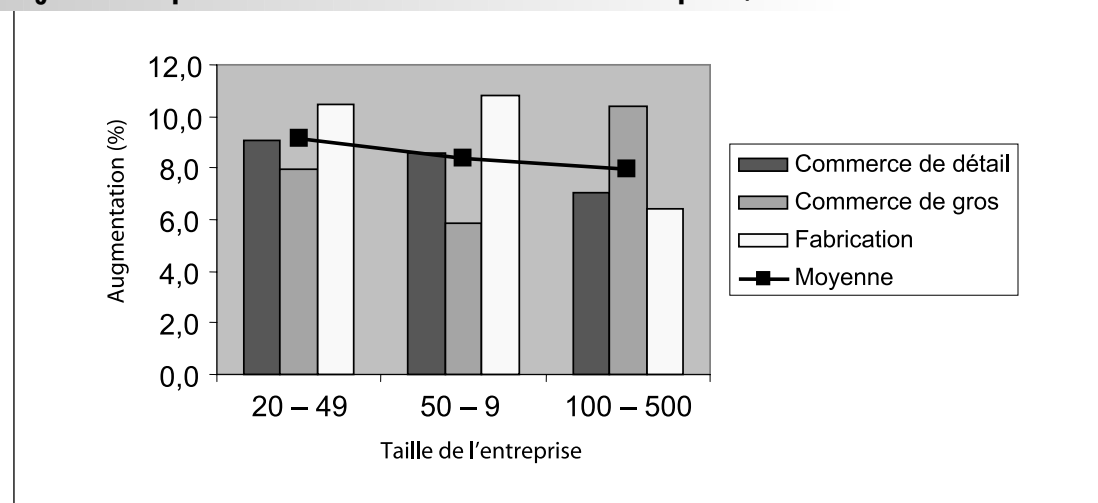
Figure 5 : Ordre de mise en œuvre des SAI selon la fonction commerciale, 2004



Retombées financières de la mise en œuvre des SAI

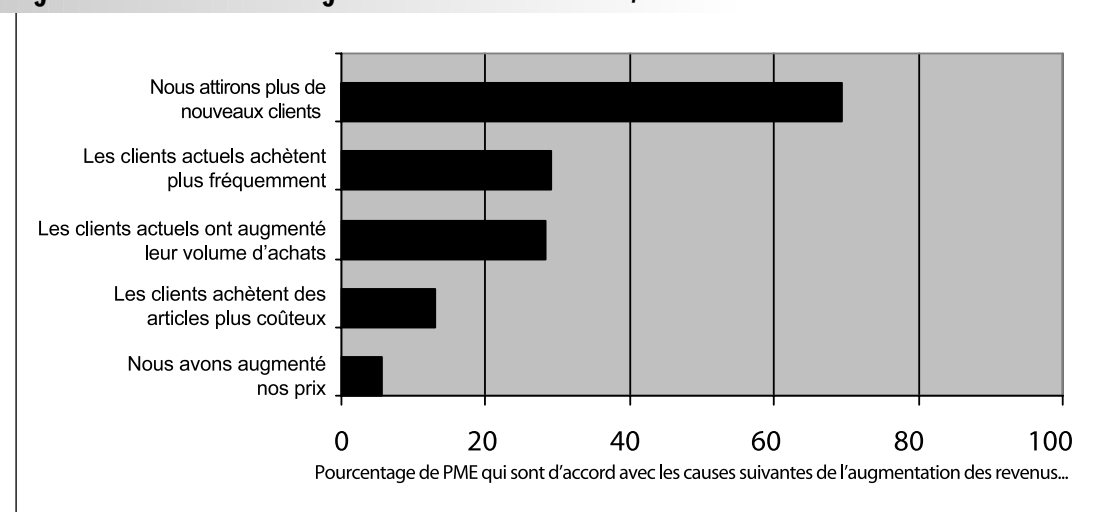
Les études de l'impact d'Internet I, II et III ont révélé, notamment, que toutes les PME, peu importe leur taille ou leur secteur d'activité, ont enregistré des gains sur le plan du rendement financier par suite de l'adoption des SAI. Les données du sondage de 2004 confirment cette constatation, comme l'indique la figure 6. Les PME de tous les secteurs et catégories de taille ont fait état d'une augmentation importante des revenus par suite de l'adoption des SAI, cette hausse atteignant plus de huit pour cent en moyenne.

Figure 6 : Impact des SAI sur les revenus de l'entreprise, 2004



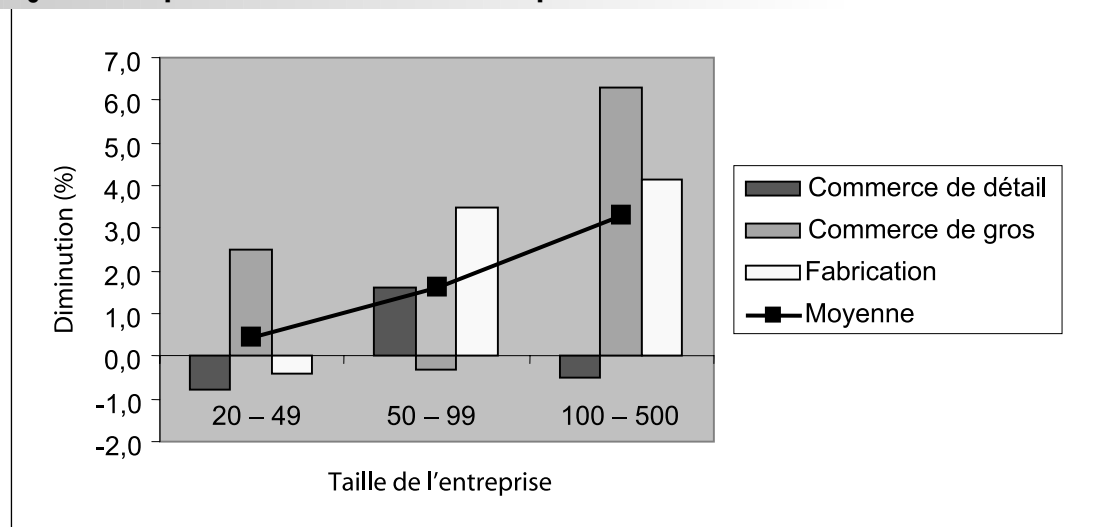
Dans le sondage de 2004, on a demandé aux PME d'expliquer les causes de l'augmentation de leurs revenus. La raison la plus souvent mentionnée était la suivante : les PME utilisaient les SAI pour attirer de nouveaux clients (voir la figure 7) et ces derniers étaient la source de revenus additionnels. D'autres raisons, notamment l'augmentation du volume d'achats ou de la fréquence des achats, étaient moins importantes.

Figure 7 : Causes de l'augmentation des revenus, 2004



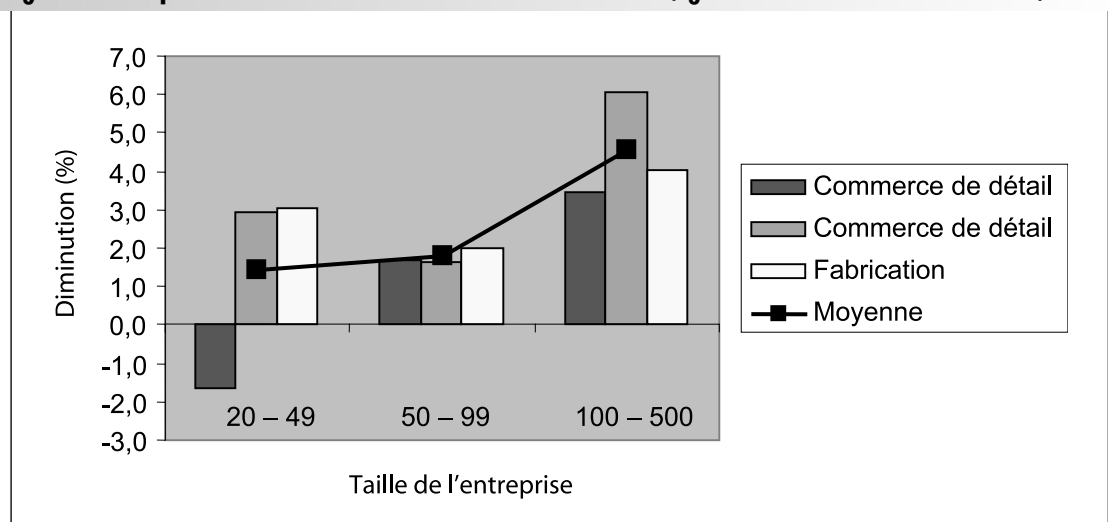
Le sondage de 2004 a également révélé une diminution des coûts des PME dans la foulée de la mise en œuvre des SAI, bien que l'effet soit moins prononcé que dans le cas des revenus. Comme l'indique la figure 8, les réductions du coût des produits vendus (CPV) augmentent parallèlement à la taille de l'entreprise. Pour les petites PME des secteurs du commerce de détail et de la fabrication, l'adoption des SAI engendre une augmentation nette du CPV. Par contraste, les grandes PME sont en mesure de réduire leur CPV, et les données recueillies lors de l'*Étude de l'impact d'Internet III* suggèrent qu'elles exploitent leur pouvoir d'achat et leur position de négociation auprès des fournisseurs pour réduire les coûts d'achat. Qui plus est, les grandes PME, particulièrement celles des secteurs de la fabrication et du commerce de gros, sont en mesure d'utiliser les SAI pour réduire les frais de communication et de coordination dans plusieurs emplacements (i.e. réseaux d'usines, entrepôts).

Figure 8 : Impact des SAI sur le coût des produits vendus, 2004



Les données de 2004 révèlent une diminution des frais commerciaux, généraux et administratifs (CGA) conséquente à la mise en œuvre des SAI. Bien que certaines catégories de frais CGA aient augmenté, notamment les dépenses en TI, une diminution nette a été enregistrée dans toutes les catégories de taille (voir la figure 9).

Figure 9 : Impact des SAI sur les frais commerciaux, généraux et administratifs, 2004



L'étude de l'impact d'Internet III a révélé que les PME étaient en mesure de quantifier les augmentations de revenus beaucoup plus facilement que les réductions des coûts. Dans de nombreux cas, les économies de coûts étaient intangibles, difficilement mesurables ou difficilement attribuables à des investissements particuliers. En particulier, les petites PME avaient de la difficulté à quantifier les avantages financiers spécifiquement associés à la mise en œuvre des SAI. Toutefois, les PME appartenant à toutes les catégories de taille et à tous les secteurs se sont dites très satisfaites de leurs investissements en SAI.

Impact financier de la mise en œuvre des SAI sur l'entreprise moyenne

Comme on l'a fait dans les études de l'impact d'Internet I et II, on utilise une entreprise hypothétique pour illustrer l'impact financier que peut avoir la mise en œuvre des SAI par les PME au Canada. Les résultats présentés dans le tableau 1 sont tirés des données du sondage de 2004.

Exemple d'une entreprise

Afin d'illustrer l'impact financier que peut avoir la mise en œuvre des SAI, une entreprise hypothétique sera utilisée. Cette entreprise a des revenus annuels de 10 millions de dollars, desquels 8 millions sont déduits pour le coût des produits vendus (CPV) (80 %), ce qui donne un profit brut de 2 millions de dollars (marge bénéficiaire brute de 20 %). Cette entreprise déduit ensuite un autre million de dollars pour les frais commerciaux, généraux et administratifs (CGA), ce qui donne un profit net de 1 million de dollars (marge nette de 10 %).

Le tableau suivant présente les augmentations moyennes des revenus et les diminutions du coût des produits vendus et des frais commerciaux, généraux et administratifs, de même que les moyennes globales et les moyennes réparties selon la taille de l'entreprise.

Tableau 1 : Impact financier moyen de la mise en œuvre des SAI selon la taille de la PME

	Global	Taille au Canada		
		20-49	50-99	100-500
Hausse des revenus (%)	8,5	9,2	8,4	7,9
Baisse du CPV (%)	1,8	0,4	1,6	3,3
Baisse des frais CGA (%)	2,6	1,4	1,8	4,5

Appliquant ces avantages moyens, une entreprise hypothétique afficherait les augmentations suivantes du profit net (voir le tableau 2) :

Tableau 2 : Impact moyen sur le profit net de la mise en œuvre des SAI selon la taille de la PME

(en millions)	Cas base	de Global	Taille du Canada		
			20-49	50-99	100-500
Revenus	10,00 \$	10,85 \$	10,92 \$	10,84 \$	10,79 \$
CPV	8,00	7,86	7,96	7,87	7,73
Profit brut	2,00	2,99	2,95	2,97	3,06
Frais CGA	1,00	0,97	0,99	0,98	0,95
Profit net	1,00	2,02	1,96	1,98	2,10

Chaque colonne représente une entreprise moyenne comparable. Le cas de base est une PME hypothétique n'ayant pas adopté de SAI. La deuxième colonne présente les améliorations globales moyennes pour les PME qui adoptent les SAI, tandis que les trois prochaines colonnes ventilent ces améliorations selon la taille de l'entreprise. Il est évident que les avantages financiers sont remarquables : des augmentations du profit net de l'ordre de 100 % sont enregistrées. Ces résultats sont particulièrement remarquables parce que les trois secteurs étudiés en 2004 se sont avérés les moins performants dans les études canadiennes de l'impact d'Internet antérieures. Qui plus est, les petites PME (entre 20

et 49 employés) retirent des avantages plus importants que celles des études antérieures. Cela porte à prendre pour axiome ce qui est à prouver : « Si la gratification financière est aussi importante, pourquoi le taux de mise en œuvre pour les PME reste-t-il à 50 %? »

Ces résultats mettent en évidence les effets de la taille de l'entreprise. Bien que la hausse des revenus diminue légèrement à mesure que l'entreprise grandit (bien qu'elle soit encore importante), elle est plus que contrebalancée par la baisse des coûts (CVP et frais CGA). En particulier, on remarque des améliorations substantielles des coûts parmi les grandes PME (plus de 100 employés). Les données de l'*Étude de l'impact d'Internet III* avaient suggéré que les grandes PME ont les capacités additionnelles nécessaires à la mise en œuvre des SAI administratives plus complexes qui réduisent les coûts, tandis que les petites PME se concentrent uniquement sur les sites Web plus simples, axés sur le client et l'accroissement du marché qui augmentent les revenus.

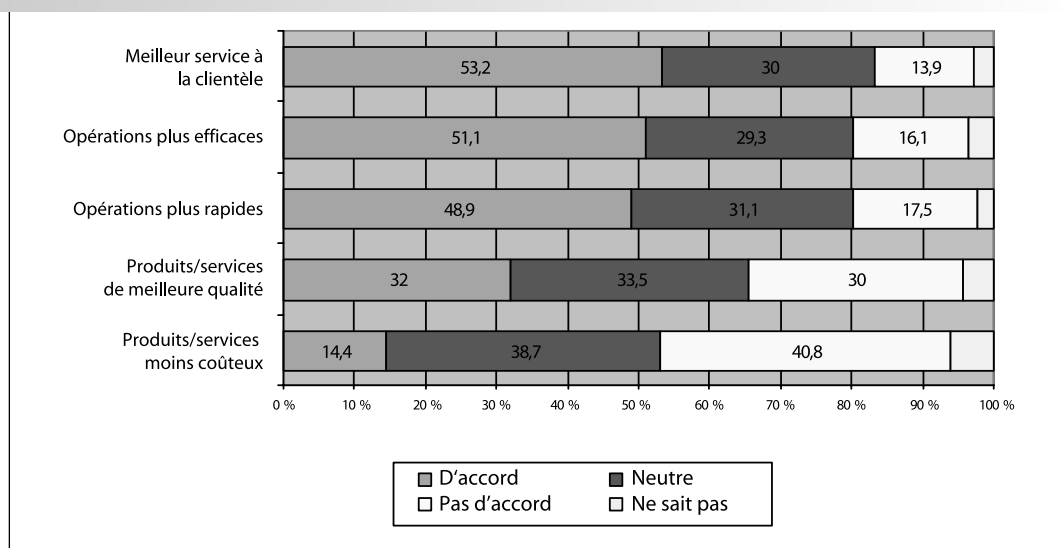
Avantage concurrentiel durable

En 2004, on a demandé aux PME si l'utilisation des SAI avait créé un avantage concurrentiel pour leur entreprise. Parmi les 450 répondants, 56,7 % ont répondu oui et 39,3 % ont répondu non. Étant donné que la majorité des technologies Internet sont offertes sur le marché et peuvent être imitées, les avantages concurrentiels durent généralement peu longtemps. Cependant, lorsqu'on a demandé aux entreprises si elles avaient été en mesure de prolonger l'avantage concurrentiel découlant des SAI pendant au moins un an, 67,8 % ont répondu oui, et seulement 6,4 % ont répondu non (les autres n'étaient pas certaines). Cela porte à croire qu'un grand nombre d'entreprises ont été en mesure d'améliorer leur position concurrentielle à court terme et à long terme grâce aux SAI.

Pressées d'identifier la source de cet avantage concurrentiel, les PME ont répondu surtout que les SAI leur permettaient d'offrir un meilleur service à la clientèle que leurs concurrents (voir la figure 10). Les deux réponses suivantes suggèrent des améliorations aux facteurs internes. Environ la moitié des entreprises attribuaient leur avantage concurrentiel à leur capacité d'exercer leurs activités plus efficacement ou plus rapidement que leurs concurrents.

Curieusement, certaines sources communes de réussite n'ont pas contribué à l'avantage concurrentiel. Ainsi, un nombre relativement faible d'entreprises estimaient que les SAI leur permettaient de produire des produits et services de meilleure qualité ou moins coûteux. Cela suggère que les SAI n'affectent pas directement les produits ou services d'une entreprise, mais améliorent plutôt les procédures d'entreprise qui appuient le marketing, la fabrication et la livraison des produits et services.

Figure 10 : Sources de l'avantage concurrentiel découlant de la mise en œuvre et de l'utilisation des SAI

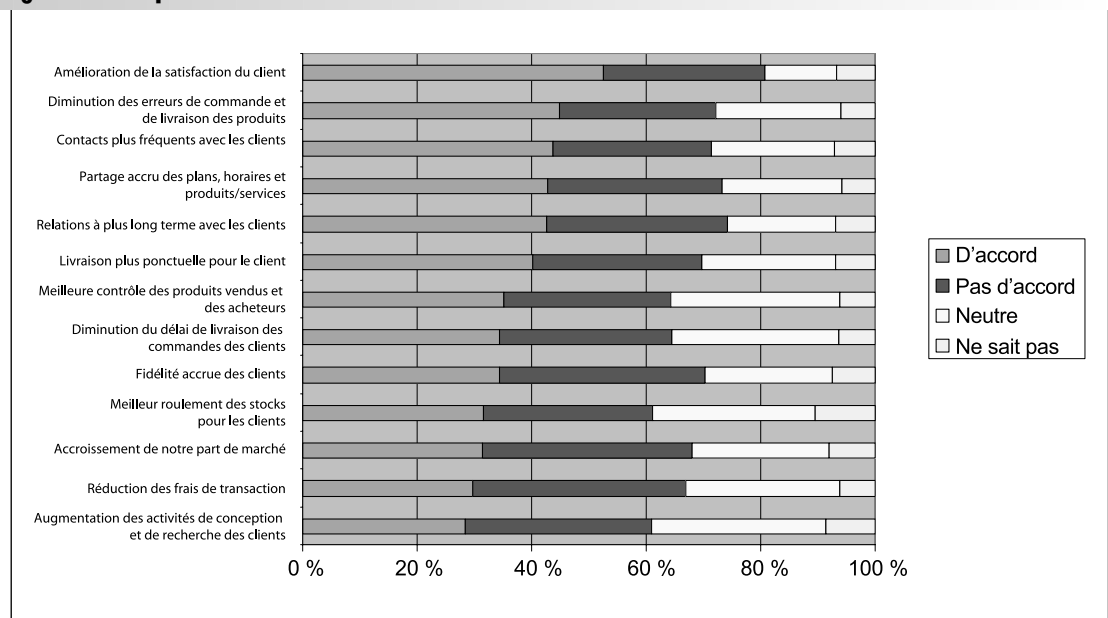


Impacts de la mise en œuvre des SAI sur les relations de la chaîne d'approvisionnement

Relations avec les clients

Les résultats du sondage de 2004 suggèrent que la mise en œuvre des SAI par les PME canadiennes a amélioré les relations avec les clients (voir la figure 11) de deux façons. Premièrement, elle a élargi la portée de la relation et, deuxièmement, elle a amélioré le rendement opérationnel de la relation avec les clients. Ces deux avantages sont positivement reliés. Ce résultat est intéressant car il porte à croire que les entreprises tirent un avantage à long terme de l'élargissement de l'ampleur et de la portée des relations avec les clients (i.e. mise au point de nouveaux produits, partage de renseignements et relations à plus long terme) en plus des avantages financiers et concurrentiels mentionnés précédemment.

Figure 11: Impact de la mise en œuvre des SAI sur les relations avec les clients, 2004



Un examen détaillé de la figure 11 révèle que les impacts sur les clients sont inégaux. Par exemple, la majorité des PME conviennent que les SAI contribuent à une amélioration de la satisfaction du client, mais l'impact sur la réduction des coûts, les délais de livraison ou le contrôle ne fait pas l'unanimité.

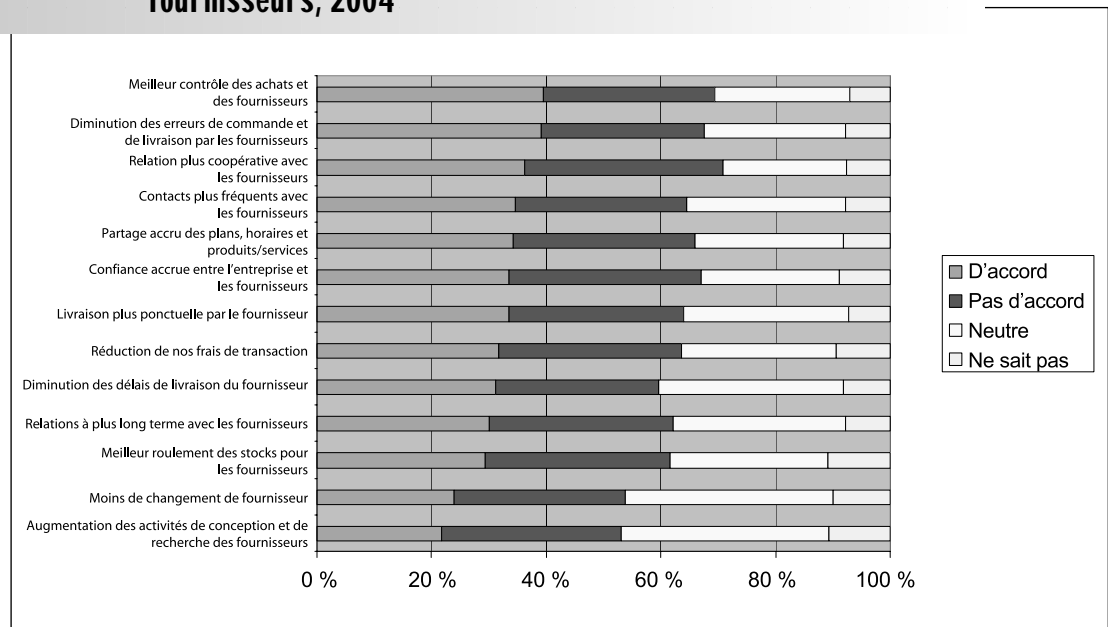
Les grandes PME et celles du secteur manufacturier croient que l'adoption des SAI a favorisé le partage de renseignements avec les clients (i.e. plans et horaires). Ce résultat est attribuable à la coordination des opérations voulue par les fabricants des chaînes d'approvisionnement intégrées. Les grossistes sont moins convaincus que la mise en œuvre des SAI a des répercussions sur les relations avec les clients que les détaillants et les fabricants.

Les grandes PME croient également que la mise en œuvre des SAI augmente la fidélité des clients et contribue à des relations à plus long terme avec eux. Les petites PME sont généralement moins convaincues que les SAI peuvent avoir des retombées positives pour les relations avec les clients.

Relations avec les fournisseurs

Les PME croient que la mise en œuvre des SAI a des retombées positives pour les relations avec les fournisseurs, mais l'effet est moins fort que dans le cas des relations avec la clientèle (voir la figure 12). Les PME estiment que l'adoption des SAI leur a permis de mieux maîtriser les relations avec les fournisseurs. Cela est attribuable à la mise en œuvre généralisée des logiciels d'approvisionnement électronique et de gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui aident les entreprises à accroître l'efficacité de leurs opérations en surveillant les dépenses et en réduisant ou en éliminant le gaspillage. Cependant, on ne s'entend pas sur la contribution des SAI à la réduction des frais de transaction ou à l'amélioration des délais de livraison.

Figure 12 : Impact de la mise en œuvre des SAI sur les relations avec les fournisseurs, 2004



On a noté certaines différences significatives entre les secteurs d'activité. Les détaillants sont plus fermement convaincus que les grossistes que la mise en œuvre des SAI réduit les frais des transactions, notamment des commandes, et améliore la ponctualité des livraisons des fournisseurs. Qui plus est, les détaillants croient plus fermement que les grossistes ou les fabricants que la mise en œuvre des SAI réduit les erreurs de commande et de livraison des fournisseurs, et engendre des relations plus coopératives avec les fournisseurs. Il est possible que le pouvoir exercé par les détaillants sur les grossistes et les fabricants leur a permis d'imposer la mise en œuvre des solutions de leur choix et, partant, les incite à croire que les SAI ont un impact sur les relations avec les fournisseurs.

Les grandes PME sont plus souvent d'avis que les petites PME que l'adoption des SAI réduit les délais de livraison. Ce résultat reflète peut-être la supériorité des grandes entreprises dans la relation d'achat, qui leur permet d'obliger les fournisseurs à se conformer au traitement électronique contrôlé par leurs systèmes exclusifs. Cette conclusion est appuyée par le fait que les petites PME ne croient pas que la mise en œuvre des SAI les aide à mieux contrôler leurs achats.

Sommaire de la section 1

Les études de l'impact d'Internet I, II et III, ainsi que les données du sondage de 2004, suggèrent que la mise en œuvre des SAI par les PME canadiennes a eu un impact positif. Les PME ayant adopté les SAI ont enregistré d'importantes augmentations des revenus. Les frais d'exploitation ont également diminué, particulièrement parmi les grandes PME. Les données suggèrent que les PME peuvent utiliser les SAI pour atteindre et maintenir un avantage concurrentiel dans leur secteur d'activité. Qui plus est, certaines données portent à croire que la mise en œuvre des SAI peut améliorer les relations avec fournisseurs et clients.

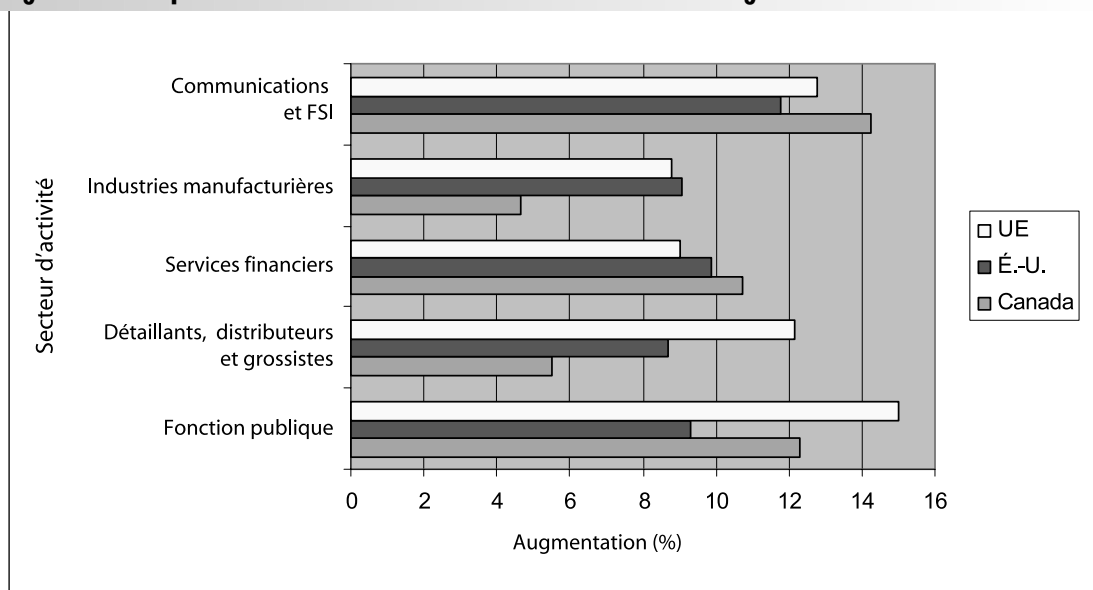
Malgré l'ampleur des progrès, les données incitent à la prudence. Dans la prochaine section, nous examinons les lacunes et les enjeux que doivent régler les PME canadiennes et présentons d'éventuels plans d'action à cet effet.

Section 2 – Défis et solutions : Obstacles à la participation accrue des PME à la cyber-économie

La section 1 a démontré que les PME canadiennes ont réalisé d'importants progrès sur le plan de l'adoption et de l'usage productif des SAI. Mais, bien que les PME qui adoptent et utilisent les SAI en retirent des avantages financiers substantiels, les données de 2002 et de 2004 révèlent qu'au moins la moitié des PME n'ont adopté aucune SAI. Il semble donc que la mise en œuvre des SAI piétine, une conclusion à laquelle fait écho l'étude *Pour une progression rapide 5.0*. En 2004, 10 % des PME prévoient mettre en œuvre une première SAI et seulement 11 % de celles qui l'ont déjà fait mettront en œuvre un autre type de SAI d'ici douze mois.

Jadis chef de file, l'industrie canadienne tire de l'arrière sur plusieurs plans importants par rapport aux pays comparables, comme le rapportait l'*Étude de l'impact d'Internet II*. La figure 13 indique que, certains secteurs, notamment ceux du détail, du commerce de gros et de la fabrication, ont pris du retard par rapport aux États-Unis et à l'Union européenne.

Figure 13 : Impact de la mise en œuvre des SAI selon la région et le secteur d'activité

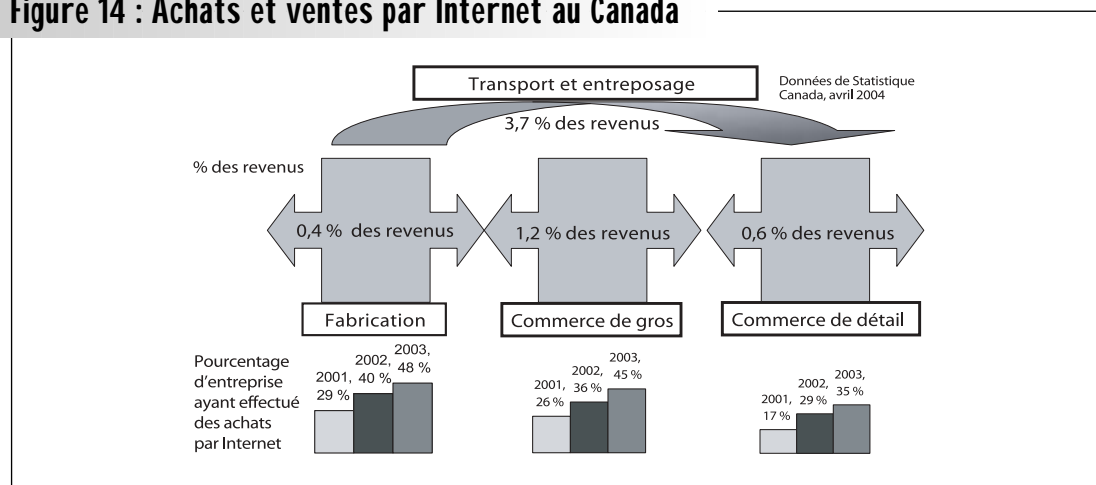


Dans cette section, on identifie quatre lacunes que les dirigeants de l'industrie et les décideurs devront combler. Premièrement, le taux de mise en œuvre des SAI doit surpasser le niveau actuel de 50 %. Deuxièmement, les petites PME (entre 20 et 40 employés) doivent faire un usage plus productif des SAI, car elles tirent de l'arrière sur divers plans par rapport aux entreprises moyennes (entre 50 et 99 employés) et, surtout, par rapport aux grandes PME (entre 100 et 500 employés). Troisièmement, il faut encourager les PME à mettre en œuvre des SAI plus perfectionnées. Un grand nombre d'entre elles n'ont pas progressé au-delà du site Web et, par conséquent, ne profitent pas des nombreux avantages, notamment des réductions de coûts et des chaînes d'approvisionnement plus efficaces, découlant des SAI. Quatrièmement, il faut encourager les PME à appliquer les SAI aux relations avec les clients et les fournisseurs à l'échelle nationale et internationale.

Confrontation avec la réalité : nature des affaires électroniques au Canada et priorités des PME

Bon nombre de PME ont essayé d'acheter et, dans une moindre mesure, de vendre en ligne, mais ces activités ne sont pas encore au cœur de leurs activités. Comme l'indique la figure 14, les PME à cet égard reflètent le statut global de l'usage du commerce électronique interentreprises par toutes les entreprises au Canada. Les fabricants de la chaîne d'approvisionnement qui commercent avec les grossistes, qui à leur tour commercent avec les détaillants, ne réalisent qu'une petite partie de leurs revenus par Internet. En fait, les secteurs du transport et de la distribution qui relient les partenaires commerciaux effectuent une plus grande proportion de leurs activités par Internet. On constate cependant que le petit nombre d'activités des partenaires des chaînes d'approvisionnement augmente graduellement chaque année, bien qu'il s'agisse principalement d'achats qui nécessitent un simple navigateur Web. Ces activités représentent l'utilisation facile des SAI et des investissements plus lucratifs bien que complexes en SAI restent possibles. Avant d'amorcer la discussion sur les lacunes de la mise en œuvre des SAI, il importe de préciser que les PME suivent une tendance économique générale selon laquelle les organisations sortent d'une période d'essai des SAI et commencent à en faire un usage plus général dans le cadre de leurs activités. La courbe de croissance de l'utilisation des SAI par les PME canadiennes sera, par conséquent, façonnée par les politiques et les actions de divers intervenants de l'économie canadienne.

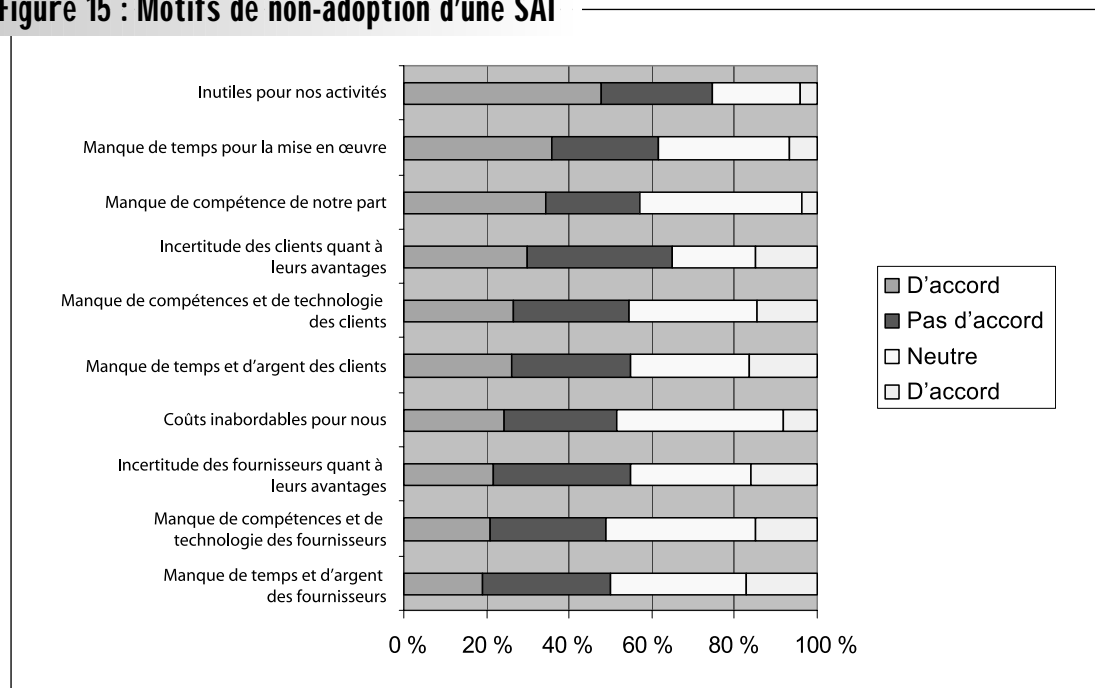
Figure 14 : Achats et ventes par Internet au Canada



Lacune 1 : Participation des PME récalcitrantes

Tel que mentionné précédemment, 50 % des PME canadiennes n'ont pas adopté de solutions d'affaires Internet. Jusqu'à une période récente, les motifs de la non-adoption des SAI étaient mal connus, mais dans le sondage de 2004, on a demandé à 500 entreprises récalcitrantes pourquoi elles n'adoptaient pas de SAI; les motifs sont énumérés dans la figure 15. Un des motifs cités domine : l'incertitude quant à la rentabilité d'une SAI et l'*Étude de l'impact d'Internet III* suggère qu'elle pourrait être justifiée dans bien des cas. En effet, un segment des PME estime que l'adoption d'une SAI n'est pas rentable et ne le sera sans doute jamais. Par exemple, les PME du secteur des services ayant une clientèle et des fournisseurs locaux (p. ex. coiffeurs, postes de lavage) ont peu de raisons d'utiliser les SAI. Curieusement, le coût des SAI et le manque de capacités internes n'ont pas été mentionnés comme barrières à l'adoption.

Figure 15 : Motifs de non-adoption d'une SAI



L'*Étude de l'impact d'Internet III* a suggéré que la non-adoption des SAI est également attribuable à d'autres facteurs. Premièrement, les propriétaires et les directeurs des PME n'ont pas le temps d'examiner les avantages de la mise en œuvre des SAI. Deuxièmement, les propriétaires et directeurs sont conservateurs et, partant, hésitent à expérimenter les technologies et approches nouvelles. Troisièmement, les vendeurs de technologie offrent peu d'outils destinés particulièrement au secteur des PME. Quatrièmement, les consultants externes spécialistes de la mise en œuvre des SAI sont peu nombreux et leurs compétences varient. Enfin, certaines PME commercent par Internet sans SAI, préférant avoir recours aux services d'un mandataire. Par exemple, eBay a vendu par enchères huit milliards de dollars américains d'articles au deuxième trimestre de 2004, en grande partie par des PME utilisant un navigateur Web⁵.

⁵ « Our High Tech Relationships », *Wall Street Journal*, 9 août 2004.

Pour combler la lacune n° 1

Les *Appels à l'action* invoquent la nécessité d'élaborer une stratégie claire pour sensibiliser les PME canadiennes aux avantages de la mise en œuvre des SAI. Bien que certaines PME n'aient pas besoin d'utiliser les SAI, les études de l'impact d'Internet révèlent que les SAI offrent à la plupart des PME des avantages financiers et opérationnels substantiels. Pour combler le manque de sensibilisation, le gouvernement et l'industrie doivent se concerter pour promouvoir les avantages de l'adoption des SAI, présenter des études de cas et fournir des outils et des services aux PME. Comme c'est le cas pour d'autres technologies, il faut adopter une stratégie de communication et de soutien différente (plus proactive même) pour les entreprises récalcitrantes et pour les entreprises qui ont adopté les SAI très tôt.

Lacune n° 2 : Participation des petites PME

Étant donné l'évolution des affaires électroniques et l'attitude conservatrice des PME face aux nouvelles technologies, il n'est pas étonnant que bon nombre d'entreprises aient adopté une attitude de temporisation. L'*Étude de l'impact d'Internet III* a révélé que les PME sont fondamentalement prudentes à l'égard des nouvelles initiatives, particulièrement dans les domaines qui ne leur sont pas familiers. Il semble que cette tendance soit plus prononcée dans le cas des petites PME (entre 20 et 49 employés) qui accusent un retard sur plusieurs plans par rapport aux grandes PME, notamment en ce qui concerne l'adoption des SAI, l'adoption de SAI multiples et la réduction des coûts tels que le CVP et les frais CGA.

Toutes les études de l'impact d'Internet révèlent que les petites PME sont prudentes et conservatrices. Le sondage de 2004 indique que les petites PME ont moins confiance que les grandes PME en leur capacité de mettre en œuvre les SAI. Ce résultat peut refléter un manque de personnel de TI au sein des PME. L'*Étude de l'impact d'Internet III* affirmait que les petites PME sont suffisamment différentes des grandes PME pour qu'il faille adopter une démarche spéciale pour les convaincre de mettre en œuvre et d'utiliser les SAI (voir le tableau 3). Par exemple, les petites PME sont inlassablement axées sur le marché et leur première préoccupation est d'acquérir de nouveaux clients. Outre les contraintes en matière de ressources et de compétences qui influencent la capacité d'utiliser les SAI, les entrepreneurs accordent plus d'importance à l'autonomie, au risque et aux relations. Les PME ont besoin de renseignements qui traitent de leurs préoccupations précises. De nombreuses PME font la transition de petite à grande entreprise et, par conséquent, elles doivent envisager la mise en œuvre des SAI dans le contexte plus vaste du changement et de la croissance organisationnelle. Pour certaines PME, les SAI sont des catalyseurs de changement, tandis que pour d'autres, elles ne sont qu'un fardeau opérationnel de basse priorité.

Tableau 3 : La nature différente des petites et des grandes entreprises

	Grandes entreprises	Petites entreprises
Motivation	maximisation du profit	mode de vie, croissance
Ressources	accès au capital	accès limité au capital
Compétences	professionnelles fonctionnelles	entrepreneuriales
Attitude à l'égard du risque	faible tolérance	tolérance élevée
Importance des relations	moins élevée	plus élevée
Orientation de la chaîne d'approvisionnement	client et fournisseur	client
Source de pouvoir dans les relations d'affaires	volume	unicité
Genres de relations	apprécie la dépendance	recherchent l'indépendance
Confiance accordée	en fonction de l'institution, par contrat	individu par individu, par pression sociale

Pour combler la lacune n° 2

L'élimination de cette lacune exige un effort concerté de la part du gouvernement, des vendeurs de services techniques et des consultants en technologie. Premièrement, on pourrait créer un portail (en prolongement de la stratégie de communication décrite ci-dessus) spécifiquement axé sur les besoins des petites PME. Des études de cas portant sur divers secteurs d'activité aborderaient les problèmes des petites PME et relateraient des réussites et des échecs. Elles fourniraient également des conseils pratiques sur l'intégration de la technologie aux activités quotidiennes accentuant la croissance, le maintien d'une culture entrepreneuriale et la gestion du risque. Deuxièmement, on pourrait encourager les vendeurs de services techniques à élaborer des outils et/ou des services conçus en fonction des besoins des petites PME. À l'heure actuelle, la plupart des outils articulés sur les SAI ciblent les grandes entreprises ou les grandes PME. Troisièmement, on devrait élaborer un processus de certification des consultants en technologie afin d'assurer un niveau de service uniforme et prévisible. Les données des études de l'impact d'Internet ont démontré que le niveau de compétence inégal des consultants entrave l'adoption et la mise à niveau des SAI au sein des petites PME.

Lacune 3 : Adoption de plusieurs SAI par tous les services de l'entreprise

Nous avons mentionné précédemment qu'un grand nombre de PME ont adopté de multiples SAI pour appuyer diverses fonctions d'entreprise. Ces entreprises ont rapidement augmenté leurs revenus principalement en attirant de nouveaux clients, ce qui reflète une utilisation de la technologie axée sur le client. Par contre, moins de PME ont réalisé des économies en réduisant leurs CVP ou leurs frais CGA, secteurs où les SAI axées sur les activités internes tendent à avoir le plus d'impact. Les petites PME, en particulier, semblent avoir de la difficulté à afficher des gains financiers, outre une augmentation des revenus. *L'Étude de l'impact d'Internet I* a démontré que l'adoption de SAI multiples est associée à une amélioration des résultats financiers, mais *l'Étude de l'impact d'Internet III* souligne les problèmes associés à la progression des SAI simples aux SAI plus complexes. Les difficultés sont attribuables en partie au fait que les entreprises n'ont pas les capacités internes nécessaires à la mise en œuvre des SAI complexes et ont eu de la difficulté à trouver des consultants externes pour les aider.

Les PME affirment, en moyenne, qu'elles ne sont pas persuadées que les capacités internes et la disponibilité de consultants externes posent un problème. Le tableau 4 indique qu'entre 40 et 50 % des PME n'avaient pas la capacité interne nécessaire pour mettre en œuvre une SAI initiale et que 35 % des entreprises ont eu beaucoup de difficulté à trouver des consultants externes pour les aider en cas de besoin. Seules les grandes PME semblent avoir une courbe d'apprentissage favorable et pouvoir retenir les capacités nécessaires pour les mises en œuvre subséquentes. Fait digne de remarque, les PME ont mentionné qu'elles ne constataient pas une absence de conseillers fiables. L'examen des commentaires des groupes cibles a révélé que bon nombre de participants ont recruté un conseiller fiable parmi leurs amis et les membres de leur famille et que ses conseils étaient efficaces pour les mises en œuvre simples. Certains participants ont cependant mentionné qu'ils étaient souvent forcés de choisir entre des cabinets de consultants coûteux et des vendeurs inconnus et moins fiables. Un participant a qualifié ces vendeurs de « gitans » (voir la figure 16 pour consulter des citations de propriétaires et de directeurs de PME).

Tableau 4 : Proportion de PME ayant adopté des SAI confrontées à des problèmes de capacité importants

	Taille de l'entreprise		
	20–50	50–100	100–500
Manque de compétences et de capacités internes appropriées	49 % / 42 %*	55 % / 56 %	43 % / 27 %
Manque de compétences et de capacités externes facilement accessibles	35 % / 29 %	36 % / 25 %	26 % / 24 %
* Adoption initiale de SAI – Adoptions subséquentes de SAI			

La majorité des PME visées par l'*Étude de l'impact d'Internet III* n'avaient pas planifié la gestion du développement d'une capacité en ligne. Souvent il n'y avait aucune analyse de rentabilisation formelle et, par conséquent, le processus d'adoption des SAI restait fragmenté, désorganisé et ad hoc. Les PME qui connaissent peu les SAI ne sont pas vraiment en mesure d'évaluer les risques et les avantages associés à leur mise en œuvre.

Figure 16 : Exemples des problèmes de mise en œuvre des SAI auxquels font face les PME

« En rétrospective, j'aurais choisi des personnes plus compétentes. Mais j'ai utilisé quelqu'un qui avait fait un travail satisfaisant par le passé. »

« Au début, ce fut désastreux puis nous avons embauché quelqu'un dont les tarifs étaient proportionnels et nous avons eu une expérience terrible. »

« J e me suis adressé aux gens qui avaient installé nos logiciels commerciaux et ils exigeaient beaucoup d'argent. J'ai donc embauché un ami. Notre site Web a été construit en deux semaines et il était formidable. Nous avons embauché la même personne pour le commerce électronique et ce fut terrible. »

« Nous choisissions quelqu'un et n'avions pas le savoir nécessaire pour nous assurer d'embaucher la personne appropriée. »

Un avantage caché de la mise en œuvre des SAI pourrait favoriser la mise en œuvre de SAI subséquentes. En effet, les PME ont mentionné que la mise en œuvre d'une SAI accroît la sensibilité au marché, la collaboration interne, la planification d'activités et la gestion du changement, l'infrastructure des TI et les compétences techniques ainsi que le rapport coût efficacité interne. Pour un grand nombre de petites entreprises, c'était la première occasion d'adopter des pratiques d'entreprises qui nécessitaient l'élaboration de méthodes efficaces pour le traitement de l'information, l'accessibilité des bases de données et la présentation de rapports opportuns.

Pour combler la lacune n° 3

Les recommandations visant à combler les lacunes 1 et 2 contribueront également à combler la lacune 3. Par exemple, une base de données d'études de cas décrivant en détail la transition des SAI simples aux SAI complexes serait extrêmement utile pour les PME qui désirent progresser au-delà des sites Web et du courriel. La diffusion d'outils de planification modèles, notamment de guides sur la technologie et de techniques simples pour l'évaluation des risques et des scénarios, aideraient également les PME à justifier les coûts associés à la mise en œuvre des SAI plus complexes. Les ouvrages présentement offerts aux PME par les organismes du gouvernement et les institutions financières pourraient inclure des liens vers ces outils et études de cas. Les SAI compliquées, telles que les applications de la chaîne d'approvisionnement, exigent de la part des consultants des

compétences beaucoup plus solides que les solutions simples, comme un site Web de marketing électronique. Par conséquent, un processus de certification des consultants axé sur divers niveaux de compétence technique rendrait service aux PME. Il faudrait encourager les consultants non seulement à se familiariser avec les composantes de TI des SAI, mais également avec les procédures d'entreprise et la culture des PME.

Lacune 4 : Application des SAI à un plus grand nombre de relations d'affaires

La grande majorité des transactions commerciales n'ont pas lieu en ligne. Mais, comme l'indique la figure 14, la situation évolue rapidement. La croissance économique attribuable aux affaires électroniques augmentera essentiellement à mesure que les PME se sentiront suffisamment à l'aise et compétentes pour appliquer les SAI à toutes les procédures d'entreprise pour l'ensemble de leur clientèle. À l'heure actuelle, la PME moyenne limite l'usage des SAI à une minorité de clients et principalement aux ventes domestiques.

Le taux d'adoption des SAI aux fins de ventes en ligne est faible en dépit de la popularité du marketing en ligne et cela a lieu d'étonner. Dans le sondage de 2004, seulement 30 % des fabricants ont indiqué qu'ils avaient adopté les ventes en ligne. Il y a plusieurs explications pour ce chiffre peu élevé. Les ventes exigent la mise en œuvre d'un magasin en ligne et de capacités administratives de traitement pour appuyer le magasin. L'application éliminatrice pour les PME, particulièrement les plus petites, a été de créer une sensibilisation du marché en ligne grâce à un site Web puis de revenir au courriel pour amorcer la transaction commerciale. Dans une autre étude de 173 PME canadiennes des secteurs du commerce de détail, du commerce de gros et de la fabrication, le principal facteur qui empêche les PME de faire affaire avec les fournisseurs et les clients en ligne est le manque de proximité de la relation requise pour concevoir, élaborer et entretenir les produits (i.e. 30 % des commentaires)⁶. L'étude a également révélé que la mise en œuvre des SAI par les PME n'entrave pas la relation d'affaires avec les grandes entreprises. En fait, le contraire est souvent vrai : les gros clients et fournisseurs incitent les PME à travailler en ligne. *L'Étude de l'impact d'Internet III* indique que de nombreux fabricants hésitent à concurrencer par le biais de procédures électroniques. Certains s'estiment trop occupés à servir leurs clients pour expérimenter la technologie. Certaines PME affirment qu'elles n'adopteraient les SAI que si les partenaires puissants de la chaîne d'approvisionnement les y obligeaient.

Les PME adoptent les achats en ligne plus souvent que les ventes en ligne, bien que le niveau d'adoption soit figé à environ 50 % des entreprises des secteurs du détail, du commerce de gros et de la fabrication ayant adopté des SAI. Curieusement, l'impact le plus souvent mentionné par ces PME n'est pas une réduction du coût des transactions. Dans le domaine de l'approvisionnement, le coût des transactions représente un petit pourcentage du prix d'achat d'un produit et il devient significatif seulement lorsque le volume est suffisant. De plus, à elle seule, la mise en œuvre des SAI ne diminue pas le coût du produit acheté. Nous soupçonnons qu'un avantage clé de l'achat par les PME est la possibilité de recueillir des renseignements sur les fournisseurs éventuels et leurs politiques de prix à l'aide d'un navigateur. Très peu d'entreprises utilisent les enchères électroniques pour réduire le CPV. Les sondages internationaux sur les achats indiquent que seulement 22 % des petites entreprises entendent utiliser les enchères électroniques pour influencer directement le CPV et ce, pour seulement 10 % des produits achetés⁷. Une étude canadienne portant sur la mise en œuvre de l'approvisionnement électronique révèle que

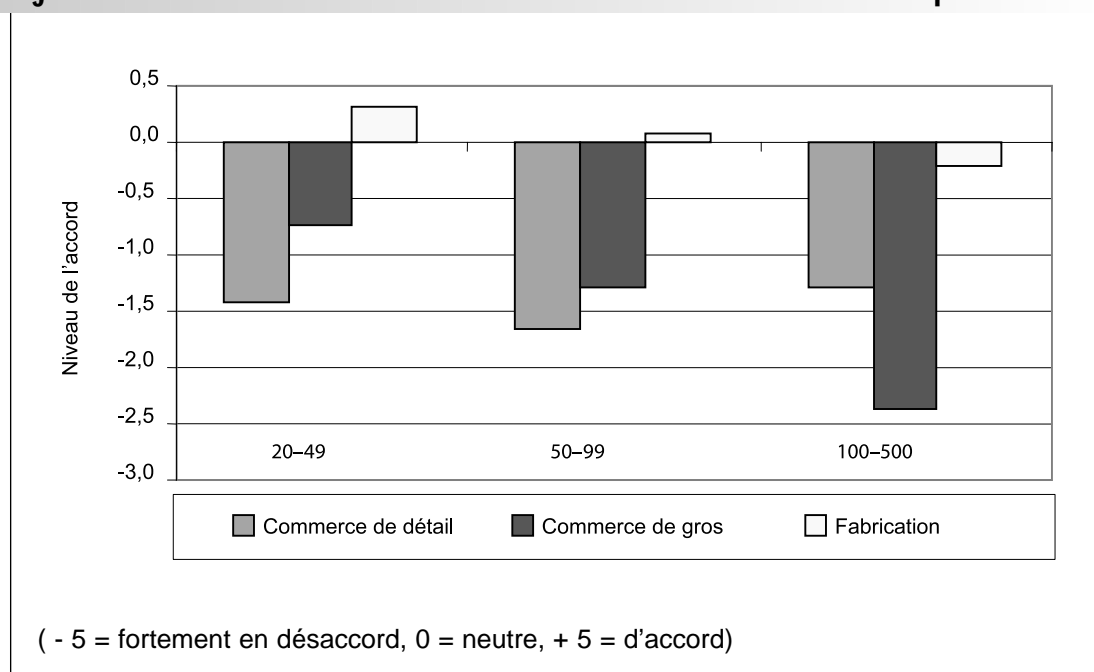
⁶ « Les barrières à l'adoption des solutions de l'Internet en ce qui concerne les interactions d'approvisionnement de service et de chaînes d'approvisionnement pour les petites et moyennes entreprises canadiennes », Norm Archer, Shan Wang et Claire Kang, McMaster eBusiness Research Centre (MeRC), DeGroot School of Business, MeRC Working Paper No. 5, août 2003.

⁷ « Executive Briefing: Connecting Purchasing and Supplier Strategies to Shareholder Value », The Future Purchasing Alliance, 2003.

les PME sont conservatrices et tendent à s'inquiéter du coût des systèmes qui intègrent toutes les activités de la fonction d'achat. Elles préfèrent compter sur leurs relations personnelles avec les fournisseurs pour améliorer le rendement⁸. Un plus grand nombre de PME sondées dans l'Étude de l'impact d'Internet 2004 estiment que les SAI pourraient les aider à mieux contrôler leurs relations et à diminuer les erreurs dans leurs interactions. Quelques PME soulignent qu'une SAI permet de créer une base de données centralisée sur les fournisseurs et de surveiller systématiquement l'approvisionnement aux fins d'amélioration.

Les SAI servent rarement à appuyer les activités commerciales internationales des PME canadiennes. Selon les données du sondage de 2004, parmi les 51 % de PME exportatrices, seulement 33 % vendent leurs produits à l'étranger par le truchement d'Internet. De plus, parmi les 68 % de PME qui importent des biens et services, seulement 45 % achètent ces produits en ligne. Comme l'indique la figure 17, les perspectives de ventes internationales n'incitent pas les PME à adopter une SAI. Les études internationales sur la connectivité et le commerce électronique indiquent que les partenaires commerciaux du Canada ne font pas tous un usage poussé d'Internet⁹. Qui plus est, dans certaines cultures, le règlement des questions de confiance et de sécurité exige beaucoup d'interaction physique et précède les échanges de biens et d'argent¹⁰. Une sensibilité à ces questions est un important prélude à l'utilisation des SAI dans un contexte international.

Figure 17 : Les ventes internationales comme facteur de motivation de l'adoption des SAI



Comme l'indiquait l'analyse précédente de l'impact de la mise en œuvre des SAI sur les relations avec les clients et les fournisseurs, il semble que les SAI aient un impact net positif. Les données portent cependant à croire qu'on se demande si les SAI sont vraiment

⁸ « Études de cas sur l'approvisionnement en ligne », Conference Board du Canada et Association canadienne de gestion des achats (ACGA), 2004.

⁹ « Mesurer l'économie de l'information », OCDE, 2002.

¹⁰ « The E-Business Capability of Small- and Medium-Sized Firms in International Supply Chains », David A. Johnston et Lorna Wright, *Information Systems and e-Business Management*. À venir en juin 2004.

fiables pour l'exécution des ventes et la gestion de la livraison. Sur le plan des achats, on remet en question la stabilité de l'approvisionnement (i.e. relations à long terme avec les fournisseurs) et la réduction des frais d'exploitation réelle découlant de la diminution du coût des transactions et des stocks ainsi que de la logistique. Le sondage indique que la collaboration accrue des clients/fournisseurs à la recherche-développement n'est pas encore généralisée.

Pour combler la lacune n° 4

On sait que la mise en œuvre des nouvelles technologies atteint souvent un « point de bascule ». Avant d'atteindre ce point, l'adoption est fragmentée et les avantages se limitent à un petit nombre d'entreprises. Mais, dès que la masse critique des utilisateurs comprend et adopte une technologie, une série d'effets de réseaux se met en branle et l'adoption augmente rapidement. Les avantages de la mise en œuvre des SAI augmentent parallèlement au nombre d'acheteurs et de vendeurs qui adoptent les technologies. Les entreprises incitent leurs partenaires en affaires à utiliser la technologie, favorisant ainsi la diffusion des SAI. Au Canada, les PME n'ont pas encore atteint le point de bascule pour la mise en œuvre des SAI; cependant, les données suggèrent que nous n'en sommes pas loin.

L'atteinte du point de bascule pour la mise en œuvre des SAI exige que le gouvernement, de concert avec les organismes professionnels, mette en place une stratégie visant à susciter l'engagement des PME. Cette stratégie doit être fortement axée sur la mise en œuvre des SAI au sein des chaînes d'approvisionnement dans l'ensemble de l'industrie. Elle doit également préconiser la participation des PME aux chaînes d'approvisionnement internationales généralement dominées par les grandes entreprises. Encore une fois, les stratégies de communication doivent être étroitement liées à l'information offerte sur les portails centraux destinés aux PME.

Sommaire de la section II

La mise en œuvre et l'utilisation des SAI par les PME canadiennes semblent piétiner. Les PME ayant mis en œuvre des SAI en retirent d'importants avantages financiers, opérationnels et stratégiques et, pourtant, 50 % des PME n'ont adopté aucune SAI et une proportion importante d'entre elles ne comprennent pas les arguments en faveur de leur mise en œuvre. En général, les PME ont encore beaucoup à faire pour mettre en œuvre des SAI plus poussées et élargir la nature et la portée des relations d'affaires qu'elles affectent. La situation actuelle prive l'économie canadienne d'une importante source de croissance économique. L'élimination des lacunes associées à la mise en œuvre et à l'utilisation des SAI exige de la part du gouvernement et de l'industrie une stratégie concertée dont les éléments sont décrits ci-dessus et dans les Appels à l'action.

Auteurs

David Johnston

Ron McClean

Michael Wade

Tous de la Schulich School of Business, Université York

Annexe 1

Définitions des solutions d'affaires Internet (SAI)

Les solutions d'affaires Internet (SAI) combinent Internet avec des technologies réseaux, logicielles et matérielles pour améliorer un processus opérationnel existant ou créer de nouvelles possibilités d'affaires. Pour les besoins des études de l'impact de l'Internet, on a établi cinq catégories de SAI.

Marketing électronique

Solutions permettant de promouvoir les produits et/ou les services par le truchement du site Web de la société, de la publicité sur le Web ou du marketing direct par courriel.

Service à la clientèle

Solutions axées sur le service à la clientèle, notamment manuels de mises à jour, de réparation et de rappels des produits et/ou fonctions d'aide telles que diagnostics de pannes ou renseignements concernant les réparations et le service, souvent intégrées à des bases de données de clients.

Ventes

Solutions qui facilitent les commandes clients sur Internet, les demandes de renseignements sur la disponibilité des produits, les mécanismes de traitement des paiements et le contrôle des commandes des clients.

Activités internes

Solutions qui appuient les procédures d'entreprise internes, notamment les transactions bancaires de la société, les rapports au gouvernement, la comptabilité, la coordination de la force de vente, l'ordonnancement de la production et le contrôle des stocks, l'ordonnancement des opérations. Elles peuvent contribuer à la coordination d'emplacements ou de bureaux multiples d'une même entreprise.

Achats et gestion de la chaîne d'approvisionnement

Solutions qui appuient l'achat et la livraison des produits/services des fournisseurs, notamment les liens vers les bases de données des produits et les marchés électroniques, les commandes d'achats électroniques et le paiement électronique des factures des fournisseurs. Elles permettent d'ordonnancer et de contrôler les commandes et les envois entre acheteur et fournisseur.

Annexe 2

Méthodes utilisées dans les études canadiennes de l'impact d'Internet

Études canadiennes de l'impact d'Internet I et II

La première étude canadienne de l'impact d'Internet, effectuée au cours de l'été 2002, répétait l'étude originale menée aux États-Unis en 2001. Des études de l'impact d'Internet ont été effectuées au Royaume-Uni, en France, en Allemagne et en Italie. Tandis que les études internationales portaient sur des entreprises de toutes tailles, l'étude canadienne se concentrait uniquement sur les PME.

L'étude canadienne a mis l'accent sur les entreprises comptant entre 50 et 500 travailleurs à plein temps. Les entreprises de l'échantillon aléatoire stratifié provenaient des cinq secteurs d'activité économique suivants :

- Industries manufacturières
- Services financiers
- Commerce de détail, vente en gros et distribution
- Communications et fourniture d'accès Internet (FAI)
- Fonction publique

Au total, 1 968 entreprises ont été contactées par téléphone. Une question filtre portant sur la taille et le secteur d'activité a permis de réduire l'échantillon aux 398 entreprises qui ont accepté de participer au sondage.

Ces données ont servi de fondement à deux rapports. Le premier, intitulé *Étude canadienne de l'impact d'Internet : l'expérience des PME*, a été publié en novembre 2002 et faisait rapport de la mise en œuvre et de l'utilisation des SAI par les PME canadiennes. Le deuxième rapport, intitulé *Étude canadienne de l'impact d'Internet : l'expérience internationale*, a été publié en mai 2003 et comparait les PME canadiennes à des entreprises de taille semblable aux États Unis et en Europe. L'ensemble des données final pour ce rapport consistait en 1 666 organisations — 398 au Canada, 1 011 aux États-Unis et 257 dans l'Union européenne.

Impact d'Internet III

L'étude *Impact d'Internet III : Surmonter les obstacles* avait pour but de faire fond sur les données quantitatives des *études de l'impact d'Internet I et II* en effectuant une analyse qualitative pour mieux comprendre les pratiques de commerce électronique des PME.

L'étude comportait trois objectifs précis. Premièrement, parler à des entreprises qui ont adopté des SAI pour savoir comment elles ont surmonté les obstacles à la mise en œuvre repérés dans les *parties I et II de l'étude Impact de l'Internet* et comment elles ont eu accès à des facteurs habilitants. Deuxièmement, parler à des PME qui n'ont pas encore adopté de SAI ou dont les SAI n'ont pas donné de bons résultats pour savoir quels facteurs habilitants assureraient leur succès. Troisièmement, déterminer les meilleurs moyens de prestation applicables aux facteurs habilitants cernés. À l'appui de cet objectif, trois concepts spécifiques ont été élaborés aux fins d'évaluation : un portail Web, un modèle éducatif et un centre de ressources.

Pour atteindre ces objectifs, on a effectué une recherche auprès de groupes cibles à Toronto, en septembre 2003. En tout, sept séances de deux heures regroupant entre six et neuf répondants ont eu lieu. On a réparti les répondants en cellules distinctes d'après leur secteur d'activité et selon qu'ils avaient adopté les SAI ou non.

Sondage sur l'impact d'Internet 2004

Un sondage téléphonique d'envergure des PME canadiennes a été mené en mars 2004. Il était fondé sur le sondage original de l'Étude canadienne de l'impact d'Internet mais comportait des éléments additionnels découlant de l'étude *Impact d'Internet III*. Les propriétaires ou directeurs de PME ont été contactés par téléphone et ont participé à une entrevue de 25 minutes suivant un script de sondage. On a reçu des réponses de la part de 952 entreprises, dont 450 avaient adopté des SAI et 502 n'en avaient pas adopté. Les PME ont été réparties en trois secteurs d'activité : commerce de détail, commerce de gros et fabrication, et en trois catégories de taille : entreprise de petite taille (de 20 à 49 employés), de taille moyenne (de 50 à 99 employés) et de grande taille (de 100 à 500 employés). Les réponses provenaient de toutes les régions du Canada.



Initiative canadienne pour le commerce électronique

www.icce.ca