



THÈSE DE DOCTORAT

Contribution à la modélisation de la formation des pratiques liées à l'appropriation technologique multi-niveaux

Cas du commerce électronique dans le contexte tunisien

Abir BESBES

GRM

Présentée en vue de l'obtention
du grade de docteur en science de gestion
d'Université Côte d'Azur (UCA)
et de l'Université de Tunis (UT)
(Institut Supérieur de Gestion)

Dirigée par : Jamel-Eddine GHARBI (UT) /
Boualem ALIOUAT (UCA)

Soutenue le : 23 Mars 2022

Devant le jury, composé de :

Mr **Adel KARAA**, Professeur, Université de Tunis,
ISG-Tunis

Mr **Boualem ALIOUAT**, Professeur, Université
Côte d'Azur, co-Directeur

Mr **Christophe ASSENS**, Professeur, Université
de Versailles Saint Quentin En Yvelines

Mr **Hadj NEKKA**, Maître de Conférences-HDR,
Université d'Angers

Mr **Jamel-Eddine GHARBI**, Professeur,
Université de Jendouba - Tunisie

Mr **Mohamed AROURI**, Professeur, Université
Côte d'Azur

Mr **Yvon PESQUEUX**, Professeur, CNAM

Contribution à la modélisation de la formation des pratiques liées à l'appropriation technologique multi-niveaux :

Cas du commerce électronique dans le contexte tunisien

Jury :

Président du jury

Yvon PESQUEUX, Professeur des Universités, CNAM.

Rapporteurs

Christophe ASSENS, Professeur des Universités, Université de Versailles Saint Quentin En Yvelines.

Hadj NEKKA, Maître de Conférences-HDR, Université d'Angers.

Adel KARAA, Professeur des Universités, Université de Tunis, ISG.

Directeurs de thèse

Jamel-Eddine GHARBI, Professeur des Universités, Université de Jendouba Tunisie.

Boualem ALIOUAT, Professeur des Universités, Université Côte d'Azur.

Invité

Mohamed AROURI, Professeur des Universités, Université Côte d'Azur.

Titre : Contribution à la modélisation de la formation des pratiques liées à l'appropriation technologique multi-niveaux : Cas du commerce électronique dans le contexte tunisien

Résumé :

Le problème de la dissonance entre la technologie et le degré de son usage et appropriation s'avère incontestablement complexe. Dans le contexte tunisien, l'e-commerce est l'un des emblématiques de ce problème. Le phénomène est complexe et ne peut pas être réduit à des causes simples ou à des faits simples. Nous cherchons en général comment se construit l'appropriation de la technologie aux niveaux individuel, organisationnel et écosystémique dans le cadre du commerce électronique. Pour étudier un tel phénomène lié à des organisations qualifiées par leur complexité qui agissent d'une façon complexe dans un environnement complexe, nous associons l'approche de la complexité et celle de l'appropriation. Ces deux approches théoriques ont été mobilisées avec les principes d'intelligibilité pour modéliser d'une façon systémique l'écosystème du e-commerce et le processus de l'action ainsi que les processus de formation des pratiques liées à l'appropriation technologique aux niveaux individuel et organisationnel.

Dans une posture épistémologique basée sur le multi-paradigme, nous préconisons des principes méthodologiques liés à la construction de la connaissance. Notre recherche qualitative suit une démarche abductive et se base sur la pluralité des méthodes comme stratégies d'accès aux données (études de cas multiples et phénoménologie) tout en tenant compte de la diversité des unités d'analyse (consommateurs, entreprises, experts et agents administratifs). Dans une phase préliminaire d'exploration empirique, nous avons conduit 25 entretiens non directifs auprès des Internautes et des entreprises tunisiennes ayant déjà adopté l'e-commerce. Dans une phase ultérieure, nous faisons recours à 51 entretiens semi-directifs en profondeur, à 33 questionnaires, à 3 observations non participantes et à 4 entretiens de groupe dont ils intègrent la technique du réseau d'associations.

En l'occurrence, l'écosystème du e-commerce est présenté non pas simplement comme une unité élémentaire ou une unité globale regroupant des composantes et des acteurs, mais comme une unité complexe constituée d'éléments divers, disposant de qualités propres et d'autres émergentes et comportant des forces antagonistes ainsi que des contraintes faisant produire des inhibitions. L'idée de l'unité complexe nous a aidés à concevoir en même temps tout l'écosystème, ses différentes composantes et les relations qui les unissent. L'ordre et le désordre de l'écosystème ont été reconnus de façon antagoniste, complémentaire et concurrente. Ainsi, nous passons d'une explication partielle à une explication holistique puis à une explication complexe. Notre étude montre qu'il y a un entassement de problèmes à multi-niveaux qui inhibent la formation des pratiques liées à l'appropriation de l'e-commerce dans le contexte tunisien. L'ordre est incapable de gagner du terrain sur le désordre. Il n'y a pas des interactions riches et proliférantes et à l'issue desquelles des transformations considérables peuvent changer tout l'écosystème. L'entropie et la néguentropie au niveau de l'écosystème se trouvent dans l'obstruction par un blocage dans la rétroaction et dans la réorganisation.

Pour résorber la dissonance constatée entre la technologie et l'évolution des pratiques liées à son usage et appropriation, nous proposons un modèle managérial composé de sept actions susceptibles d'être performantes pour le cas de l'e-commerce : repenser pour penser autrement « Think Different », reformuler les stratégies, renforcer la capacité transformatrice via le pouvoir, développer le jeu des interactions, instaurer un système d'éthique, remodeler le système de signification ou de sens et conforter la confiance dans l'espace social.

Mots clés : Complexité, pensée complexe, pratiques, appropriation technologique, e-commerce, écosystème.

Title : Contribution to the modeling of the practices formation linked to multi-level technological appropriation : Case of electronic commerce in the Tunisian context

Abstract :

The problem of the dissonance between technology and the degree of its use and appropriation is undoubtedly complex. In the Tunisian context, e-commerce is one of the emblems of this problem. The phenomenon is complex and cannot be reduced to simple causes or simple facts. We are looking in general at how the appropriation of technology is constructed at the individual, organizational and ecosystem levels in the case of electronic commerce. To study such a phenomenon linked to complex organizations which act in a complex way in a complex environment, we combine the complexity approach and the appropriation approach. These two theoretical approaches were mobilized with the principles of intelligibility to model in a systemic way the ecosystem of e-commerce and the process of action as well as the processes of formation of practices related to technological appropriation at the individual and organizational levels.

In an epistemological posture based on the multi-paradigm, we advocate methodological principles related to the construction of knowledge. Our qualitative research follows an abductive approach and is based on the plurality of methods as strategies for accessing data (multiple case studies and phenomenology) considering the diversity of the units of analysis (consumers, enterprises, experts and administrative officers). In a preliminary phase of empirical exploration, we conducted 25 non-directive interviews with Tunisian Internet users and enterprises that have already adopted e-commerce. In a later phase, we conducted 51 semi-structured in-depth interviews, 33 questionnaires, 3 non-participating observations and 4 group interviews which they incorporate the association network technique.

In this case, the e-commerce ecosystem is presented not simply as an elementary unit or a global unit grouping components and actors, but as a complex unit made up of various elements, having specific qualities and others emerging and comprising antagonistic forces as well as constraints that produce inhibitions. The idea of complex unit has helped us to conceive at the same time the whole ecosystem, its various components and the relationships between them. The order and the disorder of the ecosystem have been recognized in antagonistic, complementary and competing ways. Thus, we move from a partial explanation to a holistic explanation and then to a complex explanation. Our study suggests that there is an accumulation of multi-level problems that inhibit the formation of practices related to the appropriation of e-commerce in the Tunisian context. Order is incapable of gaining ground on disorder. There are no rich and proliferating interactions of which considerable transformations can change the entire ecosystem. Entropy and negentropy at the ecosystem level are found in obstruction by a blockage in feedback and reorganization.

To reduce the dissonance observed between technology and the evolution of its use and appropriation practices, we propose a managerial model made up of seven actions likely to be performing in the case of e-commerce: Think Different, reformulate strategies, strengthen transformative capacity through power, develop the interactions, establish a system of ethics, reshape the system of meaning and reinforce trust in the social space.

Keywords: Complexity, Complex thinking, Practices, Technological appropriation, E-commerce, Ecosystem.

Dédicaces

À ma mère,

Pour ton affection qui m'a entourée durant toute ma vie,

Pour ta tendresse qui m'a consolée pour affronter la vie,

Pour ton amour qui fait naître ma personnalité et ma force,

Pour ton attitude sereine qui m'a donné optimisme et confiance.

À moi-même,

Pour l'espoir que je n'ai pas perdu durant toute ma vie,

Pour ma prétention et mon ambition à arriver à ce stade dans ma vie,

Pour ma ténacité à dépasser toutes les difficultés de ce parcours,

Pour ma volonté à aller jusqu'au bout et à faire réussir cette œuvre.

Une dédicace spéciale à la mémoire de mon père.

Et une dédicace particulière à mes deux directeurs de thèse : Pr Gharbi et Pr Aliouat.

Remerciements

"Une œuvre n'a de valeur que dans son encadrement, et l'encadrement de toute œuvre, c'est son époque".

Joseph Ernest Renan (1823-1892)

Je me suis longtemps demandée si le(a) doctorant(e) se voit obligé(e) d'écrire une page de remerciements par voie de politesse absolue ou c'est plutôt un bon exercice de franchise absolue. Personnellement, je crois parfaitement que, "**Merci**" est la mère de tout les mots et que "*la gratitude est non seulement la plus grande des vertus, mais c'est également la mère de tous les autres*"(Cioran). Pour une raison ou une autre, on se trouve toujours débiteurs envers certaines personnes auxquelles, "*on ne peut que répondre merci et merci*" (Shakespeare).

Professeur **Jamel-Eddine GHARBI**, le professeur qui m'a tenu la main dès mes premiers pas dans le domaine de la recherche et tout au long de mon parcours initiatique. Par ses qualités humaines, par son exigence intellectuelle et scientifique et par son perfectionnisme, il m'a permis d'avoir une large connaissance sur le métier du chercheur. Il m'a permis également de me doter d'un esprit réflexif et d'un œil critique me facilitant l'appropriation des exigences inhérentes à la recherche et m'a appris à être autonome dans les phases les plus dures et les plus épineuses. Je tiens à lui exprimer toute ma gratitude pour sa générosité, pour ses jugements toujours valorisants et pour tout ce qui m'a appris dans le domaine de recherche.

Professeur **Boualem ALIOUAT**, le professeur qui m'a fait confiance et qui a fait confiance dans mon travail. Il m'a donné l'opportunité de réaliser une thèse en cotutelle. Il a été toujours à mon écoute et prêt à m'aider pour avancer au mieux dans cette aventure. Il m'a orienté par ces précieux conseils tout au long de mon travail de recherche. Ses mails encourageants viennent dans les moments les plus difficiles pour me donner un nouveau souffle. J'en suis reconnaissante pour son soutien et ses encouragements. Je lui adresse mes plus vifs remerciements pour sa clairvoyance scientifique et pour ses qualités humaines.

Messieurs *les membres du jury*, les professeurs qui m'ont fait un grand honneur de prendre part à l'évaluation de ce modeste travail de recherche. Je remercie les Professeurs **Christophe ASSENS**, **Hadj NEKKA** et **Adel KARAA** d'avoir accepté d'être des rapporteurs de ma thèse. Je remercie les Professeurs **Yvon PESQUEUX** et **Mohamed AROURI** d'avoir accepté d'être membres du jury de ma thèse. Messieurs les membres du jury, veuillez trouver ici l'expression de ma profonde gratitude et le témoignage de mon estime.

Toutes *les personnes interviewées* qu'elles soient des internautes, des chefs d'entreprises, des agents d'administration, des experts en TI, en digital ou en e-commerce, pour tout le temps qu'elles m'ont consacré et pour toutes les informations précieuses qu'elles m'ont données, je ne peux que leur exprimer ma respectueuse et profonde reconnaissance.

Ma chère tante **Kalthoum Besbes Bouaziz**, la personne envers laquelle je ne peux être que reconnaissante pour toutes les aides qu'elle m'a présentées et surtout financières. Comme le stipule le proverbe : « *Si on peut rendre l'or qui nous a été prêté, mais on est toujours débiteurs vers ceux qui sont gentils* ». Je tiens à remercier ma chère tante pour sa gentillesse, sa générosité et son grand cœur.

Sommaire

| | |
|--|------------|
| Sommaire..... | vii |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE..... | 1 |
| Partie 1 | |
| Processus de développement du commerce électronique et de ses pratiques dans un contexte émergent : cas du e-commerce en Tunisie..... | 6 |
| INTRODUCTION PARTIE 1..... | 7 |
| CHAPITRE 1 : ÉVOLUTION DU E-COMMERCE DANS LE CONTEXTE EMERGENT TUNISIEN | 8 |
| <i>INTRODUCTION.....</i> | 8 |
| 1 Un problème majeur : Réalité du E-commerce en Tunisie..... | 9 |
| 2 Un défi récurrent : Penser à l'écosystème du e-commerce | 21 |
| 3 Enrichissement des grilles d'analyse existantes du e-commerce | 33 |
| <i>CONCLUSION</i> | 56 |
| ENCADRE CHAPITRE 1 | 57 |
| CHAPITRE 2 : | |
| LES PRATIQUES DU E-COMMERCE : APPROCHES PAR LA COMPLEXITÉ ET PAR LA SOCIOLOGIE DES USAGES..... | 58 |
| <i>INTRODUCTION.....</i> | 58 |
| 1 Les pratiques du e-commerce : Approche de la complexité | 59 |
| 2 De la simplification à la complexité : Apport du paradigme de la complexité..... | 78 |
| 3 Les pratiques du e-commerce : De la sociologie des usages vers un cadre de complexité..... | 92 |
| <i>CONCLUSION</i> | 102 |
| ENCADRE CHAPITRE 2 | 103 |
| CHAPITRE 3 : MODÉLISATION DES PROCESSUS DE FORMATION DES PRATIQUES DU E-COMMERCE À MULTI-NIVEAUX :..... | 104 |
| POUR UNE APPROCHE MANAGÉRIALE COMPOSITE..... | 104 |
| <i>INTRODUCTION.....</i> | 104 |
| 1 Contribution à la modélisation | 105 |
| 2 Modélisation du processus de formation des pratiques du e-commerce au niveau individuel..... | 123 |
| 3 Modélisation du processus de formation des pratiques du e-commerce au niveau organisationnel..... | 139 |
| <i>CONCLUSION</i> | 155 |
| ENCADRE CHAPITRE 3 | 156 |

| | |
|--|------------|
| CONCLUSION PARTIE 1 | 157 |
| Partie 2 | 158 |
| Analyse des processus de formation des pratiques du commerce électronique dans un contexte émergent : Cas de la Tunisie | 158 |
| INTRODUCTION PARTIE 2 | 159 |
| CHAPITRE 1 : POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE | 160 |
| <i>INTRODUCTION</i> | 160 |
| 1 Positionnement épistémologique et mode de raisonnement | 160 |
| 2 Cadre méthodologique | 172 |
| 3 Présentation du terrain de recherche | 187 |
| 4 Validité des résultats obtenus | 192 |
| <i>CONCLUSION</i> | 193 |
| CHAPITRE 2 : RÉSULTATS DE RECHERCHE : ANALYSE DES PRATIQUES E-COMMERCE À MULTI-NIVEAUX | 194 |
| <i>INTRODUCTION</i> | 194 |
| 1 Le consommateur tunisien et l'e-commerce | 194 |
| 2 L'entreprise tunisienne et l'e-commerce | 234 |
| 3 Avis des agents administratifs et des experts en e-commerce | 259 |
| <i>CONCLUSION</i> | 271 |
| CHAPITRE 3 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET RECONSTRUCTION DE LA RÉALITÉ : VERS LA PROPOSITION D'UN MODÈLE MANAGÉRIAL | 272 |
| <i>INTRODUCTION</i> | 272 |
| 1 Synthèse des résultats : Vers une explication holistique | 273 |
| 2 Reconstitution des résultats : Vers une explication complexe | 294 |
| 3 Discussion des résultats | 321 |
| 4 Recommandations : Vers un modèle managérial performant | 328 |
| <i>CONCLUSION</i> | 346 |
| CONCLUSION PARTIE 2 | 347 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE | 348 |
| Bibliographie | 355 |
| Liste des Tableaux | 370 |
| Liste des Figures | 372 |
| Annexes | 374 |
| Table des matières | 394 |

INTRODUCTION GÉNÉRALE

À l'ère des technologies de l'information et de communication et des nouvelles tendances technologiques (Big Data, objets connectés IOT, Blockchain Fintech...), la conduite des affaires s'est amplement transformée. Elle s'est progressivement orientée depuis les années 2000 vers des formes électroniques ou vers la transformation digitale. L'objectif étant d'assurer l'augmentation de l'interconnexion entre les acteurs du marché, ou encore la numérisation des supports de travail et l'exploitation de toujours plus de données. Parmi les premières formes électroniques de la conduite des affaires basée sur Internet, il y a le commerce en ligne appelé aussi commerce électronique ou e-commerce.

Sous l'emprise de l'Internet, l'e-commerce connaît un développement fulgurant en faisant émerger le m-commerce (mobile commerce) basé sur les terminaux mobiles (smartphones, tablettes). Néanmoins, dans certains contextes émergents jugés en retard sous l'effet de la fracture numérique, l'e-commerce n'a pas pris son envol ni à l'échelle macro ni à l'échelle micro. Le développement de l'écosystème du e-commerce suit un rythme long à cause d'un freinage à plusieurs niveaux. Les entreprises sont encore à la recherche de la façon dont elles doivent conduire leurs affaires sur Internet. Elles doivent normalement chercher de ne pas être simplement sur Internet, mais de s'ajuster à un nouveau modèle commercial et de business (Laurence et al., 2003).

Tandis que de nombreux travaux de recherche ont été consacrés à l'étude de l'e-commerce dans ses phases de pré-adoption ou de son adoption formelle, très peu d'attention a été accordée aux problèmes de post-adoption en particulier dans les pays en voie de développement et dans les contextes émergents (Salwani et al., 2009). Ces contextes sont « *caractérisés par des conditions spécifiques de leurs marchés, du comportement des acteurs, des modes de gouvernance et des régimes technologiques* » (Bellon et al., 2007, p.921). Dans de tels contextes, l'e-commerce reste « *une réalité complexe à appréhender* » (Isaac et Volle, 2008, p.11) eu égard aux problèmes qu'il pose relatifs à sa diffusion, son acceptation, son adoption, son usage voire même son appropriation.

Si dans un contexte émergent l'appropriation de la technologie n'arrive pas à se stabiliser, c'est que la technologie déjà implantée se trouve en état de sous-utilisation (Jawadi, 2014). Elle se développe rapidement sans pour autant que la formation des pratiques liées à son usage suit le même rythme. Par ailleurs, la question de l'appropriation technologique tend de facto à s'imposer comme un problème central (Granjon et Denouel, 2013).

Nous prêtons notre attention au commerce électronique dans un contexte émergent pour traiter la problématique de la dissonance entre le développement de la technologie et le degré de son appropriation. Alors que les technologies évoluent généralement à grande vitesse, « *les usages évoluent nécessairement moins vite que les technologies* » (Isaac et Volle, 2008, p.14). Le problème de cette dissonance nous mène au départ à formuler une question relativement générale et large.

Question de départ :

Comment s'explique la dissonance entre technologie et degré d'appropriation technologique dans les pratiques d'usage du e-commerce ?

L'étude de cette problématique trouve toute sa pertinence dans un pays émergent comme la Tunisie où le contexte est excessivement diversifié et différent par rapport aux autres pays développés ou même en voie de développement. Il s'agit d'un contexte marqué par des spécificités culturelles et comportementales, des spécificités liées aux conditions du marché (soumis à l'ouverture graduelle) et des modes spécifiques de gouvernance post-révolution.

Bien évidemment, la recherche d'une explication à la dissonance entre l'évolution technologique et le degré d'appropriation de la technologie pour le cas de l'e-commerce est tellement vague et large qu'une exploration empirique dans une phase préliminaire se trouve indispensable. Cette phase montre qu'il y a plusieurs facteurs enchevêtrés expliquant le phénomène. Le problème s'avère incontestablement complexe pour lequel il faudrait examiner les processus de formation des pratiques d'e-commerce aux niveaux individuel et organisationnel (le consommateur et l'entreprise). Il faudrait également penser à l'écosystème qui l'entoure et aux différents acteurs qui y interviennent pour pouvoir mener une analyse multi-niveaux (individuel, organisationnel et écosystémique). Il nous faut tenter de concevoir l'écosystème du e-commerce comme une unité complexe basée sur des associations complexes entre le tout et les parties et entre l'ordre et le désordre.

Nous traitons alors les questions générales et spécifiques suivantes :

Question générale :

Comment se construit l'appropriation de la technologie aux niveaux individuel, organisationnel et écosystémique dans le cadre du commerce électronique ?

Questions spécifiques :

Comment se forment et se finalisent les pratiques du e-commerce aux niveaux individuel et organisationnel ?

Comment expliquer les dialogiques Tout/Parties et Ordre/Désordre de l'écosystème du e-commerce dans un contexte émergent ?

Le rapport de l'individu ou de l'organisation à la technologie n'est pas une problématique récente (Jawadi, 2014). Les premiers modèles et théories se sont penchés sur les aspects liés à l'adoption, l'acceptation et l'implémentation de la technologie ou du système d'informations. Mais, avec l'évolution rapide de l'environnement et le développement technologique massif, le rapport à la technologie a considérablement changé. Il devient nécessaire d'élargir cette problématique à une approche critique (Coutant et Domenget, 2013).

Par ailleurs, il est important de « *revenir aux interrogations fondamentales sur le sens de la technique dans le champ sociétal* » (Chambat et Jouet, 1996, p.213). Ces interrogations restent plus que jamais d'actualité (Granjon et Denouel, 2013), car il faut être attentif aux rapports de sens et interroger ainsi le sens que donnent les utilisateurs à la technologie et qui dévoile nécessairement une part de leur existence sociale (Coutant et Domenget, 2013).

En général, les pratiques liées à la technologie ou au système d'informations menées par les développeurs, les managers, les usagers et autres acteurs décrivent les mécanismes par lesquels se détermine le succès ou l'échec du SI/TI (Cecez-Kecmanovic et al., 2014). Ainsi, pour le cas de l'e-commerce, le succès dépend de ses pratiques d'usage au niveau individuel et organisationnel. De telles pratiques se forment à travers des processus mettant en relation l'acteur, la technologie, la structure, l'environnement et les interactions qui en découlent.

Au niveau écosystémique, l'e-commerce est un écosystème d'affaires dans lequel la technologie joue un rôle important. Il peut être qualifié d'un écosystème technologique (Wareham et al., 2014) ou d'un écosystème digital d'affaires (digital business ecosystem) défini comme « *un environnement socio-technique d'individus, d'organisations et de technologies numériques avec des relations collaboratives et compétitives pour co-créeer de la valeur à travers des plateformes numériques partagées* » (Senyo et al., 2019, p.53).

Comme tout système complexe, la complexité inhérente à un écosystème d'affaires n'est compréhensible qu'à travers une intelligibilité à partir du tout et à partir des parties ainsi qu'à partir des interactions entre le tout et les partis (Genelot, 1992). Dans un tel système complexe coexistent une conjonction d'ordre et de désordre, une combinaison de forces de cohésion et de force d'antagonisme (Genelot, 1992). « *L'ordre, le désordre, la potentialité organisatrice doivent être pensés ensemble, à la fois dans leurs caractères antagonistes bien connus et leurs caractères complémentaires inconnus* » (Morin, 2008, p.75).

Notre travail de recherche s'associe au courant postmodernisme qui vient en critique de la modernité en dénonçant ses idées de base telles que la rationalité, l'ordre, la clarté, le refus de la contradiction et le réalisme. En effet, dans une vision moderne, l'organisation est conçue

comme un système rationnel en équilibre pour lequel l'ordre est préférable, les contradictions sont à masquer et un ensemble de principes rationnels sont à promouvoir pour assurer sa conduite (Rouleau, 2007). La connaissance qui en découle est objective.

À l'opposé de la science moderne, le postmodernisme considère que « *la connaissance est subjective et contextuelle* » du fait que « *la vérité n'existe pas* » et que la réalité est diversifiée. Cette dernière est considérée comme « *le résultat d'un ensemble de significations complexes, voire de construction mentale* » (Rouleau, 2007, p.200). Cet ancrage postmodernisme se traduit par le recours à l'approche de la complexité et précisément à la théorie de l'auto-organisation d'Ashby complexifiée par Edgar Morin pour parler de l'auto-éco-ré-organisation et à la théorie des systèmes adaptatifs complexes de Holland.

Les intérêts de notre recherche sont d'ordre théorique et pratique.

Du point de vue théorique, nous cherchons à comprendre et expliquer un phénomène complexe lié à l'appropriation technologique dans un contexte émergent. En fait, nous nous attachons à repenser la problématique de la formation des pratiques liées à l'usage du e-commerce. En outre, nous essayons d'appréhender la complexité de tout l'écosystème du e-commerce via une analyse basée sur la dialogique de l'ordre et du désordre et sur l'association complexe du tout et des parties, autrement dit de tout l'écosystème et de ses principaux acteurs et ses différentes composantes.

Si nous ne manquons pas d'études sur le commerce électronique, nous manquons d'études sur la complexité du phénomène et de la formation des pratiques relatives à son usage et son appropriation ainsi que sur l'analyse de tout l'écosystème comme une unité complexe.

Du point de vue empirique, notre recherche est potentiellement intéressante à des échelles micro/macro ; elle présente de l'intérêt aussi bien pour l'entreprise et les professionnels que pour tout l'écosystème du e-commerce. En effet, notre recherche peut éventuellement aider les acteurs qui gagneraient à réfléchir sur le développement des pratiques d'usage du e-commerce et sur sa performance. Elle présentera des compréhensions et des explications du phénomène à multi-niveaux ainsi que des recommandations permettant à toute entreprise d'ajuster ses facteurs de succès et ses stratégies d'e-commerce pour assurer sa performance.

À l'échelle macro, notre recherche présente une analyse de l'écosystème du e-commerce à travers une combinaison entre ses divers socles et ses différents acteurs. Une telle analyse est utile pour les orientations publiques pour compenser les déficits de tout l'écosystème. Le rôle qu'est appelé à jouer le commerce électronique dans l'économie tunisienne est primordial. Le succès dans ce domaine peut faire toute la différence.

Dans une première partie, après avoir présenté dans un premier chapitre le cadre général de la recherche s'intéressant au phénomène du commerce électronique et se penchant sur une exploration empirique et sur l'état de l'art relatif à la problématique de l'usage et de l'évaluation du e-commerce, nous abordons avec le second chapitre le fondement théorique de notre recherche. Nous consacrons le troisième chapitre à la présentation de notre contribution à la modélisation suite à une confrontation à la complexité.

Une deuxième partie de notre recherche commence par un chapitre qui se penche sur la présentation de la posture épistémologique suivie et les différents choix méthodologiques adoptés. Un autre chapitre présente les résultats dégagés pour en finir par un chapitre qui aborde la reconstruction des résultats pour passer d'une explication partielle à une explication holistique puis à une explication complexe. Ce chapitre présente également une discussion des résultats obtenus en route vers la proposition d'un modèle managérial performant.

| | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|--|---|---|
| Introduction Générale | | | | | | | |
| Partie 1 | Processus de développement du commerce électronique et de ses pratiques dans un contexte émergent : cas du e-commerce en Tunisie <table border="1"> <tr> <td>Chapitre 1 : ÉVOLUTION DU E-COMMERCE DANS LE CONTEXTE EMERGENT TUNISIEN</td> </tr> <tr> <td>• Problématiques théorique et managériale / État de l'art</td> </tr> <tr> <td>Chapitre 2 : LES PRATIQUES DU E-COMMERCE : APPROCHES PAR LA COMPLEXITÉ ET PAR LA SOCIOLOGIE DES USAGES</td> </tr> <tr> <td>• Théories / Principes d'intelligibilité</td> </tr> <tr> <td>Chapitre 3 : MODÉLISATION DES PROCESSUS DE FORMATION DES PRATIQUES DU E-COMMERCE : POUR UNE APPROCHE MANAGÉRIALE COMPOSITE</td> </tr> <tr> <td>• Logique de modélisation / Modélisation</td> </tr> </table> | Chapitre 1 : ÉVOLUTION DU E-COMMERCE DANS LE CONTEXTE EMERGENT TUNISIEN | • Problématiques théorique et managériale / État de l'art | Chapitre 2 : LES PRATIQUES DU E-COMMERCE : APPROCHES PAR LA COMPLEXITÉ ET PAR LA SOCIOLOGIE DES USAGES | • Théories / Principes d'intelligibilité | Chapitre 3 : MODÉLISATION DES PROCESSUS DE FORMATION DES PRATIQUES DU E-COMMERCE : POUR UNE APPROCHE MANAGÉRIALE COMPOSITE | • Logique de modélisation / Modélisation |
| Chapitre 1 : ÉVOLUTION DU E-COMMERCE DANS LE CONTEXTE EMERGENT TUNISIEN | | | | | | | |
| • Problématiques théorique et managériale / État de l'art | | | | | | | |
| Chapitre 2 : LES PRATIQUES DU E-COMMERCE : APPROCHES PAR LA COMPLEXITÉ ET PAR LA SOCIOLOGIE DES USAGES | | | | | | | |
| • Théories / Principes d'intelligibilité | | | | | | | |
| Chapitre 3 : MODÉLISATION DES PROCESSUS DE FORMATION DES PRATIQUES DU E-COMMERCE : POUR UNE APPROCHE MANAGÉRIALE COMPOSITE | | | | | | | |
| • Logique de modélisation / Modélisation | | | | | | | |
| Partie 2 | Analyse des processus de formation des pratiques du commerce électronique dans un contexte émergent : Cas de la Tunisie <table border="1"> <tr> <td>Chapitre 1 : POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE</td> </tr> <tr> <td>• Épistémologie / Méthodologie</td> </tr> <tr> <td>Chapitre 2 : RÉSULTATS DE RECHERCHE : ANALYSE DES PRATIQUES E-COMMERCE À MULTI-NIVEAUX</td> </tr> <tr> <td>• Résultats / Analyse</td> </tr> <tr> <td>Chapitre 3 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET RECONSTRUCTION DE LA RÉALITÉ : VERS LA PROPOSITION D'UN MODÈLE MANAGÉRIAL</td> </tr> <tr> <td>• Synthèse et explication / Discussion / Propositions</td> </tr> </table> | Chapitre 1 : POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE | • Épistémologie / Méthodologie | Chapitre 2 : RÉSULTATS DE RECHERCHE : ANALYSE DES PRATIQUES E-COMMERCE À MULTI-NIVEAUX | • Résultats / Analyse | Chapitre 3 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET RECONSTRUCTION DE LA RÉALITÉ : VERS LA PROPOSITION D'UN MODÈLE MANAGÉRIAL | • Synthèse et explication / Discussion / Propositions |
| Chapitre 1 : POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE | | | | | | | |
| • Épistémologie / Méthodologie | | | | | | | |
| Chapitre 2 : RÉSULTATS DE RECHERCHE : ANALYSE DES PRATIQUES E-COMMERCE À MULTI-NIVEAUX | | | | | | | |
| • Résultats / Analyse | | | | | | | |
| Chapitre 3 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET RECONSTRUCTION DE LA RÉALITÉ : VERS LA PROPOSITION D'UN MODÈLE MANAGÉRIAL | | | | | | | |
| • Synthèse et explication / Discussion / Propositions | | | | | | | |
| Conclusion Générale | | | | | | | |
| Plan général de la thèse | | | | | | | |

Partie 1
*Processus de développement du commerce électronique et de ses
pratiques dans un contexte émergent : cas du e-commerce en
Tunisie*

INTRODUCTION PARTIE 1

Le e-commerce est "*une réalité complexe à appréhender*" (Isaac et Volle, 2008, p.11) eu égard aux problèmes qu'il pose relatifs à sa diffusion, son acceptation, son adoption, son usage, voire même son appropriation à des multi-niveaux : individuel, organisationnel et social. Si les pratiques du e-commerce dans un contexte émergent comme celui tunisien posent un problème qui s'avère incontestablement complexe, il faudrait bien évidemment penser à l'écosystème qui l'entoure et à ses différents acteurs.

L'état de l'art génère des grilles d'analyse variées suivant des ancrages théoriques diversifiés. La recherche d'une nouvelle grille d'analyse des pratiques du e-commerce nous tient à s'attacher à la complexité du phénomène et à une alternative permettant l'intelligibilité de ladite complexité en s'inspirant des écrits d'Edgar Morin.

Bien sûr, de par son utilité et sa manifeste pertinence (Le Moigne, 2009), la pensée complexe ou la pensée de la complexité féconde le type de compréhension et d'explication que nous adoptons face à une réalité complexe. Cette pensée n'est concevable qu'à la lumière d'un ensemble de principes aidant à "*répondre au défi de la complexité des problèmes*" (Morin, 2008, p.1198). Ces principes auxquels nous ajoutons les axiomes de la théorie de la complexité nous guident dans la schématisation du système e-commerce et des processus de son appropriation au niveau individuel et organisationnel pour contribuer à leur modélisation. La figure ci-après présentée explicite succinctement les trois chapitres qui la composent.



Chapitre 1

- Réalité du e-commerce
- Généralité
- Problématique
- Écosystème du e-commerce
- Généralité
- Écosystème tunisien
- Grilles d'analyse du e-commerce
- Exploration empirique
- État de l'art
- Vers une nouvelle grille d'analyse



Chapitre 2

- Approche de la complexité
- Généralité
- Cadre théorique
- Paradigme de la complexité
- Simplification Vs Complexité
- Pensée de la complexité
- Sociologie des usages
- Pratiques e-commerce
- Modèle d'appropriation de la technologie



Chapitre 3

- Logique de modélisation
- Logique générale
- Principes d'intelligibilité
- Modélisation systémique
- Processus d'appropriation des TI/SI au niveau individuel
- Boucle locomotrice de l'action
- Action / résultat de l'action
- Processus d'appropriation des TI/SI au niveau de l'entreprise
- Boucle locomotrice de l'action
- Action et son résultat

CHAPITRE 1 : ÉVOLUTION DU E-COMMERCE DANS LE CONTEXTE EMERGENT TUNISIEN

"La nature n'a malheureusement pas été assez aimable pour faire les choses aussi simple que nous l'aurions aimé. Il nous faut affronter les complexités"
(T. Dobzhansky)

INTRODUCTION

L'e-business avait émergé à la fin des années quatre-vingt-dix en le considérant comme « *le résultat de la convergence des technologies de l'information (exp : les réseaux de télécommunication, Internet, Web, les systèmes d'échange des données informatiques) et des modèles d'affaires* » (Amami et Rowe, 2001, p. 220). C'est surtout l'éclatement de la bulle Internet qui a poussé les entreprises à s'investir progressivement dans ce réseau, et ce, afin de développer leurs activités (Isaac et Volle, 2008). À cet égard, l'ensemble des affaires électroniques menées par l'entreprise sur Internet désigne l'e-business ; il se réfère à la conduite des activités de la chaîne de valeur (y compris les ventes, les services- clients, l'approvisionnement, le partage de l'information et la coordination avec les fournisseurs) en utilisant Internet en conjonction avec l'infrastructure technologique existante (Zhu et al., 2006).

Donc, "*L'e-business regroupe toutes les applications basées sur l'Internet, même si celles-ci ne franchissent pas les frontières de l'entreprise* " (Louadi, 2007, p.55). Le e-commerce n'est alors qu'une des applications de l'e-business. Ce « *n'est qu'une partie de cet ensemble plus vaste d'activités qu'est l'e-business* » (Isaac et Volle, 2008, p. 18). Malgré qu'« *il n'est pas toujours aisé de cerner avec justesse ce que l'on entend par "commerce électronique"* » (Isaac et Volle, 2008, p. 18), nous essayons de développer dans un premier temps la notion du e-commerce tout en présentant son niveau de développement à l'échelle mondiale et à l'échelle d'un pays émergent comme la Tunisie (section 1). Nous abordons par la suite la nécessité de penser à l'écosystème du e-commerce pour pouvoir mieux comprendre la réalité du e-commerce en Tunisie (section 2). La troisième section se penchera sur une exploration empirique et sur l'état de l'art relatif à la problématique de l'usage et de l'évaluation du e-commerce en mettant en évidence ses différentes approches théoriques ainsi que ses différentes grilles d'analyse pour aboutir à leur enrichissement.

1 Un problème majeur : Réalité du E-commerce en Tunisie

Malgré une littérature abondante sur l'e-commerce, des problématiques liées surtout à la réalité de l'e-commerce dans les pays émergents s'avèrent incontestablement complexes et véritablement pertinentes pour les étudier. Après avoir défini le e-commerce, nous nous focalisons sur le contexte tunisien pour traiter les questions suivantes :

- ✓ Quelle est la réalité du e-commerce en Tunisie ?
- ✓ Quelles problématiques théoriques et managériales nous motivent à mener cette recherche ?

1.1 Notion du e-commerce

À l'ère d'Internet, le e-commerce " est loin de se limiter à l'achat et à la vente de produits en ligne" (O'Brien, 2001, p.219). Par ailleurs, diverses conceptualisations lui ont été attribuées variant selon les perspectives adoptées. Nous développons la notion du e-commerce et nous traitons par la suite des questions liées à son architecture et sa typologie.

1.1.1 Définition de l'e-commerce

L'e-commerce a été défini différemment : une application web génératrice de revenus, un ensemble de pratiques sur Internet, de capacités ou de processus, un système d'information. Nous explicitons ces définitions pour proposer à l'issue desquelles une définition holistique.

➤ L'e-commerce : une application web génératrice de revenus

Le e-commerce a été assimilé à une application web ou plutôt à « *un ensemble de protocoles et de formats simples et standards qui permettent de naviguer, de publier des informations et d'exécuter des transactions sur Internet* » (Kamyab-Samii, 2001, p.30). Pour qu'il soit un générateur de revenus, il faut qu'il attire les nouveaux clients, les servir et développer de nouveaux marchés et canaux de distribution pour les produits existants et nouveaux (Kamyab-Samii, 2001). Il s'agit de « *toute application des technologies web qui permet de générer des revenus des activités d'affaires à travers Internet* » (Hong et Zhu, 2006, p.205).

➤ L'e-commerce : un ensemble de pratiques sur Internet

Dans une perspective commerciale, le e-commerce est un ensemble de pratiques liées aux échanges commerciaux faisant appel aux technologies de l'information afin d'effectuer des transactions en ligne (Schermerhorn et al., 2008). Plus précisément, c'est « *un ensemble de pratiques réelles ou virtuelles utilisées dans le processus d'achat et de vente (de produits, de services et de l'information) à travers les canaux interne et externe à l'entreprise, reposant sur une interface Internet assurant la coordination entre les échangistes et la participation du*

client » (Amami et Rowe, 2001, p. 222-223). Ainsi, Internet est utilisé pour rassembler les parties d'une transaction à savoir le client et les échangistes (vendeur, intermédiaire, livreur).

➤ **L'e-commerce : un ensemble de capacités**

Dans une vision basée sur les capacités, le e-commerce est défini comme : « *L'utilisation par l'entreprise d'un site web, en tant qu'une technologie de l'information spécifique, dans le cadre d'une stratégie Internet orientée client, reflétant des capacités d'échange d'informations, de gestion de la relation client, de transaction et d'intégration commerciale* » (Bellaaj, 2008, p.41). Cette définition, selon l'auteur, tient compte des deux dimensions technologique et marketing pour concilier les perspectives SI et marketing.

➤ **L'e-commerce en termes de processus**

Dans une logique de processus, l'e-commerce est le fait de mener des affaires en suivant des processus de commercialisation, de livraison et de paiement de produits/services/information via des réseaux électroniques (Turban et al., 2004 ; O'Brien, 2001). La finalité est la création de valeur en assurant la conversion "*des inputs numériques en output de valeur ajoutée*" (Kamyab-samii, 2001, p. 30). La création de la valeur est expliquée en termes d'efficacité, d'efficience et de rapidité des échanges (interaction à haute vitesse et en temps réel).

➤ **L'e-commerce : un système d'informations (SI)**

Pour Bakos (1997, p. 1676), « *le commerce électronique est un système d'information interorganisationnel qui permet aux acheteurs et vendeurs en tant que participants d'échanger des informations relatives au prix et aux offres du produit* ». Malgré que l'e-commerce demande un investissement important, mais une fois le système est mis en place, il permet de réduire les coûts de coordination interorganisationnelle et de supporter un important volume de transactions (Bakos, 1997). La définition de Bakos offre une vue réductrice du e-commerce, car elle ne met pas en relief tout le processus d'achat et de vente ; elle ne tient pas en compte des services et des relations après-vente (Amami et Rowe, 2001).

➤ **L'e-commerce : essai d'une définition holistique**

Les différentes définitions données à l'e-commerce selon les diverses perspectives et les critiques qui lui ont été adressées nous aident à constituer notre propre logique au regard d'un essai de proposition d'une nouvelle définition.

À cet égard, nous adoptons explicitement une logique basée sur les SI. Nous considérons que le e-commerce est une utilisation du SI dans une application d'affaires. Un SI, comme le souligne O'Brien (2001) est un ensemble structuré de ressources humaines, matérielles et

logicielles, de données et de réseaux de communication qui collecte, traite et diffuse l'information au sein d'une entreprise. Outre un personnel technique et managérial, un site web marchand se base essentiellement sur une combinaison de matériel et de systèmes (exp. système de traitement transactionnel, système de gestion de stock, système de paiement électronique, système de transfert électronique de fonds).

De surcroît, le site e-commerce est soutenu nécessairement par des bases de données sans oublier qu'il repose sur un ensemble de réseaux et essentiellement Internet. En fait, Internet reste la technologie la plus saillante sur laquelle reposent tous les canaux de l'entreprise (canaux de communication, de transaction... etc.). À cet effet, dans notre définition, Internet est considéré comme la dimension technologique essentielle du e-commerce.

En avançant dans cette logique et outre la perspective de SI, nous essayons de concilier la perspective commerciale et la perspective de processus. Nous considérons que le SI ouvre la possibilité à un ensemble de pratiques liées aux opérations d'achat et de vente de produits, services et informations (perspective commerciale) à travers un processus d'affaires partiellement ou totalement électronique (perspective de processus).

À la fin, nous adoptons une perspective relationnelle ou interactionniste pour préciser que, même dans un contexte virtuel, différents types de relations pouvant exister entre le vendeur en ligne et ses différents partenaires lors d'une transaction électronique.

De par cette logique intégrant à la fois les perspectives de SI, commerciale, de processus et relationnelle, nous définissons le e-commerce comme suit :

L'e-commerce est un SI ouvrant la possibilité à un ensemble de pratiques liées aux opérations d'achat et de vente de produits, services et informations via Internet et à travers un processus d'affaires partiellement ou totalement électronique mettant en relation le client et plusieurs partenaires commerciaux.

1.1.2 Architecture et typologie du e-commerce

A. Architecture du e-commerce

L'aspect technique de l'infrastructure représente l'architecture relative à la combinaison du matériel informatique et des systèmes qui lui sont associés (logiciels, réseaux, et applications techniques). Ainsi, l'architecture du e-commerce, repose sur l'Internet, les services sécurisés, les systèmes financiers et d'approvisionnement et sur des logiciels (O'Brien, 2001). Plus particulièrement, les bases d'une telle architecture sont les suivants : l'Internet, les services

sécurisés de traitement des transactions et de paiement, les systèmes d'approvisionnement pour effectuer des opérations entre les partenaires (basées sur Internet), l'Internet et l'Intranet pour la communication et la collaboration entre les employés et entre les acteurs impliqués dans l'activité e-commerce et les logiciels de gestion du contenu du site web (O'Brien, 2001).

À l'aspect technique s'ajoute l'aspect humain pour former l'infrastructure en TI. La composante humaine est relative aux connaissances et compétences techniques et managériales du personnel utilisant les TI (Fink et Neumann, 2009). L'infrastructure est donc, un ensemble de ressources techniques et humaines dont les plus critiques sont la connaissance et les compétences qui résident dans les employés (Peppard et Ward, 2004).

B. Typologie du e-commerce

La catégorisation du e-commerce met en évidence les caractéristiques à l'égard de la nature des acteurs, le nombre des acteurs et les processus (Isaac & Volle, 2008).

À l'égard de la nature des acteurs, les formes du e-commerce tiennent compte des parties intervenantes dans la transaction électronique (cf. Figure 1). La forme la plus ancienne est le "*Business to Business*" relatif à l'e-commerce inter-organisationnel (Isaac et Volle, 2008). Le B2B est environ à 80% du e-commerce total (Loilier & Tellier 2001). Le B2C est le commerce "entreprise-client" servant à inciter à l'achat en ligne des produits/services de l'entreprise (O'Brien, 2001). Le e-commerce B2C est devenu aujourd'hui une composante principale de la stratégie marketing des entreprises (Yap et al., 2006). L'e-commerce "*Consumer to Consumer*" (C2C) représente la vente entre particuliers. Un site comme e-Bay (ventes aux enchères) est une forme de C2C. Si l'administration est un acteur impliqué dans la relation, nous distinguons le "*Business to Government*" (B2G), le "*Government to Business*" (G2B), le "*Government to Citizen*" (G2C) et le "*Government to Government*" (G2G). Dans la commercialisation des biens/services, un intermédiaire peut être présent entre le vendeur et le consommateur, c'est le B2B2C (Nantel, 2002). Cet intermédiaire peut être entre deux consommateurs pour parler du C2B2C.

Figure 1 : La typologie du e-commerce selon la nature des acteurs

| | | Buyer / Recipient | | |
|---------------------|--------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---|
| | | Consumer / Citizen | Business | Government |
| Supplier / Provider | Consumer / Citizen | Consumer to Consumer CtoC | Consumer to Business CtoB | Consumer to Government CtoG |
| | Business | Business to Consumer BtoC | Business to Business BtoB | Business to Government BtoG |
| | Government | Government to Citizen GtoC | Government to Business GtoB | Government to Government GtoG |

Source: JELASSI TAWFIK, ALBRECHT ENDERS (2004, p. 80), "Strategies for e-business Creating Value through Electronic and Mobile Commerce: *Concepts and Cases*".

En se basant sur le nombre des acteurs (acheteurs et vendeurs de la transaction), les catégories du e-commerce se basent sur quatre axes : un seul acheteur, un seul vendeur, plusieurs acheteurs et plusieurs vendeurs.

- ❖ **One to One** (un vendeur/un acheteur): L'idée maîtresse est que le vendeur doit connaître chaque client pour mener avec lui une relation personnalisée et lui fournir une offre personnalisée capable de satisfaire ses besoins spécifiques. Ce mode représente bien le e-commerce B2B et parfois le B2C.
- ❖ **One to Many** (Un vendeur/plusieurs acheteurs) : Ce mode est représentatif des sites e-commerces destinés au grand public soit le B2C. « *Cette catégorie est celle qui est la plus développée actuellement sur Internet* » (Isaac et Volle, 2008, p.22).
- ❖ **Many to one** (plusieurs vendeurs/un acheteur) : C'est un mode peu développé regroupant plusieurs vendeurs selon la logique des centrales d'achat.
- ❖ **Many to Many** (plusieurs vendeurs/plusieurs acheteurs) : Ce mode se base sur les places de marchés destinées aux entreprises (B2B) et aux grands publics (C2C).

La troisième typologie du e-commerce est fondée sur les processus à travers trois dimensions liées aux produits, logistiques et processus (cf. Tableau 1). "*Elle privilégie la matérialité des produits, la logistique nécessaire pour la livraison de la commande au client, et l'automatisation des processus pour traiter la commande*" (Isaac Volle, 2008, p.20).

Tableau 1 : Les formes de commerce fondées sur le processus

| Produit | Logistique | Processus | Forme | Exemple |
|-----------|------------|-----------|------------------------|--|
| Physique | Physique | Physique | Traditionnel | Achat d'un livre dans un hypermarché. |
| Numérique | Physique | Physique | Traditionnel | Achat d'un logiciel sur CD dans un magasin. |
| Physique | Physique | Numérique | Électronique classique | Achat d'un livre sur Internet (sur Fnac.com par exemple) |
| Numérique | Physique | Numérique | Service électronique | Développement photographique par Internet et envoi par poste |
| Numérique | Numérique | Physique | Service électronique | Achat d'un billet électronique (transport) |
| Numérique | Numérique | Numérique | E-commerce pur | Achat d'un morceau de musique sur Internet |

Source: Isaac et Volle (2008, p. 22) : «E-commerce : de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle»

➤ Typologie des entreprises du e-commerce

Oliveira et al., (2002) distinguent entre trois types d'entreprises : "***Bricks and Mortar***", "***Clicks and Mortar***", et "***Pure-player***". L'entreprise traditionnelle qui commercialise des produits physiques à travers des processus physiques et qui performe ses affaires "*off-line*" est une "***Brick-and-mortar***" (Turban et al., 2004 ; Oliveira et al., 2002). Il s'agit, d'une entreprise ayant la possibilité d'adopter l'e-commerce tout en bénéficiant de la logistique et de ses processus physiques. Au contraire, l'entreprise qui mène la totalité de son activité sur Internet c.-à-d. engagée dans des affaires purement virtuelles est une "***Pure-player***" (Turban et al., 2004) (exp. Amazon). Entre ces deux types d'entreprises, on trouve la "***Click-and-mortar***" qui mène une activité liée à l'e-commerce, mais son activité principale se fait dans le monde physique (Turban et al., 2004) ; c'est un commerçant qui s'est adjoint à l'e-commerce.

1.2 E-commerce en Tunisie : Quelle réalité ?

En Tunisie, c'est en 1999 qu'une première stratégie de développement de l'e-commerce a été proposée par la commission nationale du e-commerce. Une loi réglementant les échanges et le commerce électroniques a été promulguée en 2000. Après presque deux décennies, l'UNCTAD, en 2017, place la Tunisie en tête des pays de l'Afrique du Nord dans l'e-commerce B2C et en 3^{ème} rang pour toute l'Afrique. Dans la région MENA, elle est au 9^{ème} rang. À l'échelle mondiale, la Tunisie occupe la 79^{ème} position sur un total de 144 pays (UNCTAD, B2C E-commerce Index 2017). Malgré tous les efforts, des rapports montrent le faible développement de l'e-commerce. C'est-ce que nous montrons dans cette section.

1.2.1 Chiffres clés sur le e-commerce en Tunisie

Avec un taux de pénétration Internet qui s'accroît graduellement (67,7 % en 2017), il y a eu une évolution dans le nombre de sites Web et dans le nombre et le volume des transactions.

➤ Nombre de sites marchands :

Le nombre de sites de 2008 à 2018 (cf. Tableau 2) montre des taux d'évolution variables d'une année à l'autre. Pour plus de 1600 sites marchands en 2018, une part considérable représente des institutions et organismes publics (établissements universitaires, recettes des finances, compagnie aérienne, la Douane, les sociétés de services (électricité, gaz, eau...)). Le nombre de sites e-commerce au vrai sens du terme n'est pas déclaré. Pourtant, le nombre des sites Web ciblant réellement les Tunisiens a commencé à progresser ces dernières années.

Tableau 2 : Le nombre de sites marchands (2008-2018)

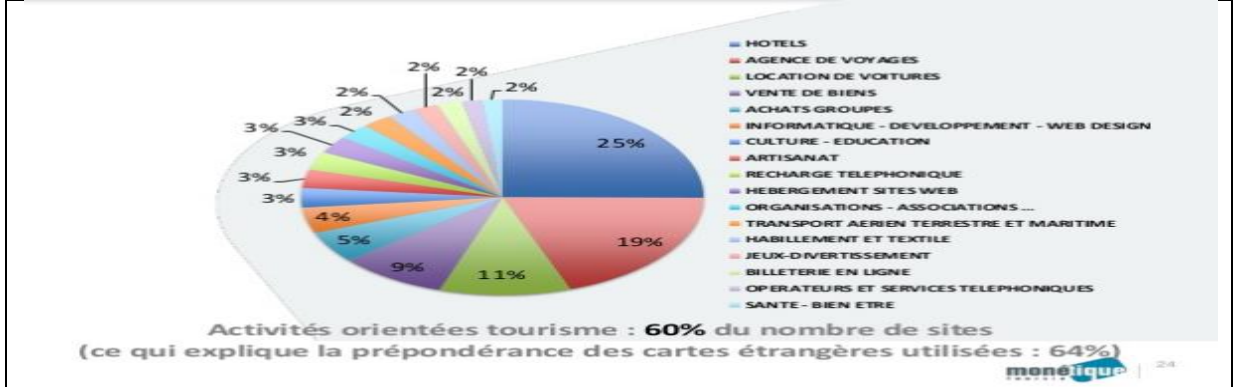
| Année | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------|------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|
| Sites | 412 | 549 | 657 | 770 | 750 | 821 | - | 951 | 1202 | 1423 | +1600 |
| Croissance | - | 33,3% | 19,7% | 17,2% | -2,6% | 9,5% | - | - | 26,4% | 18,4% | |

Source : Statistiques du ministère de commerce

➤ Répartition des sites marchands selon les secteurs d'activité :

La croissance du e-commerce est disparate suivant les secteurs d'activités (Isaac et Volle, 2008). En effet, il "*ne revêt pas la même importance selon les secteurs économiques. La croissance est disparate suivant les secteurs, et des évolutions variées s'esquissent d'ores et déjà*" (Isaac & Volle (2008, p.11). Les sites les plus développés dans le monde sont les sites de biens culturels, d'intermédiation, de tourisme et essentiellement de commerce traditionnel marqués par une forte progression (habillement, cosmétique et hypermarchés en ligne) (Issac et Volle, 2008). En Tunisie, des niveaux variés de développement du e-commerce s'esquissent d'ores et déjà en enregistrant un e-commerce développé dans certains secteurs (touristique) et marginal dans d'autres, d'où la disparité entre les secteurs d'activité (cf. Figure 2).

Figure 2 : La répartition de sites marchands selon les secteurs d'activité



Source : Société Monétique Tunisie - SMT

➤ Nombre et volume de transactions électroniques

L'évolution des transactions électroniques suit l'évolution des sites marchands. En 2017, cette évolution est de l'ordre de 19,5 % en volume par rapport à 2016 (cf. Tableau 3). Tant qu'il y a deux solutions de paiement, l'évolution diffère selon qu'il s'agit de la plateforme « E-dinar » de la Poste ou de la plateforme « Clic to pay » de la Société Monétique Tunisie.

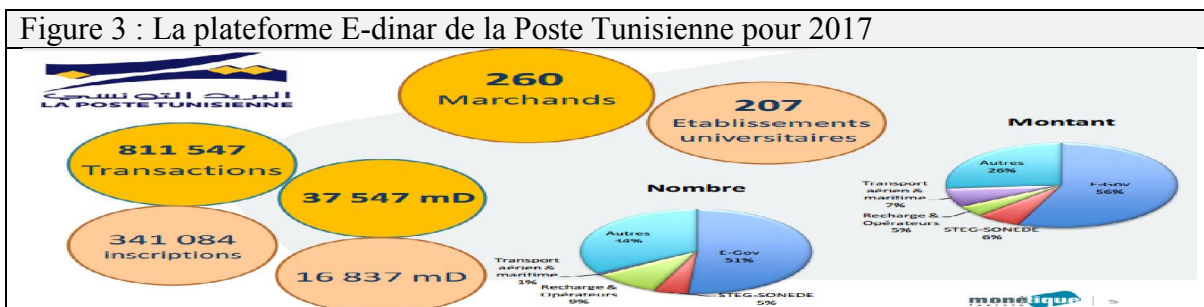
Tableau 3 : Sites marchands et transactions électroniques (2015-2017)

| Année | 2015 | 2016 | 2017 | 2017/2016 |
|---|-------|-------|-------|-----------|
| Sites marchands | 951 | 1202 | 1423 | +18,4% |
| Nombre de transactions (M : Millions) | 1.5 | 1.9 | 2.4 | +26% |
| Volume de transactions (MD : Millions Dinars) | 112,2 | 139,2 | 166,3 | +19,5% |
| % du volume de transactions lié à l'achat et la vente | 5% | 6% | | - |

Source : Statistiques du ministère de commerce

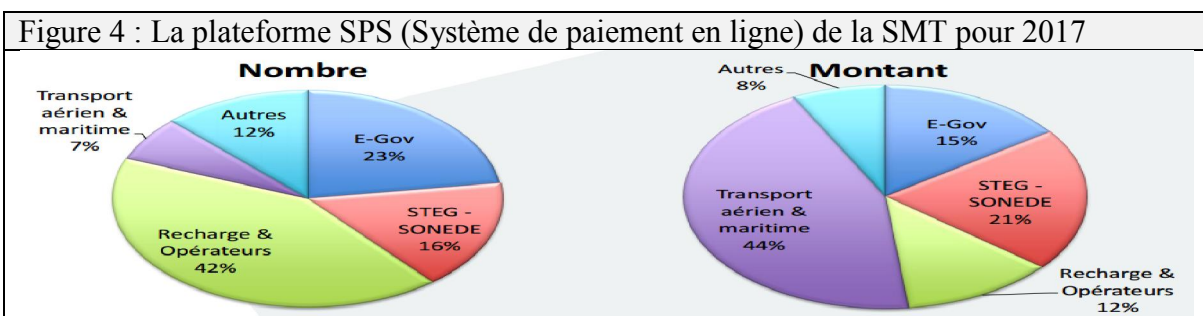
Pour la plateforme « E-dinar », l'évolution des transactions reste pour des années soutenue par l'inscription universitaire à distance. En 2017, 44,4 % des sites sont des sites d'établissements universitaires. Par conséquent, 45 % du volume de transactions et 42 % du leur nombre sont relatifs aux inscriptions universitaires en 2017 (en 2016, ce taux en nombre est de 55 %). La part restante des transactions concerne en majorité le paiement des opérations de l'e-government et des factures en ligne (factures de consommation d'eau, d'électricité et de gaz), de l'achat de billets de transport aérien et maritime et de recharges téléphoniques. Ainsi, les transactions à destination d'institutions étatiques constituent de très loin la plus grande part. Tous les autres types de transactions ne représentent que 26 % du volume (cf. Figure 3).

Figure 3 : La plateforme E-dinar de la Poste Tunisienne pour 2017



Source : Société Monétique Tunisie - SMT (Octobre 2018)

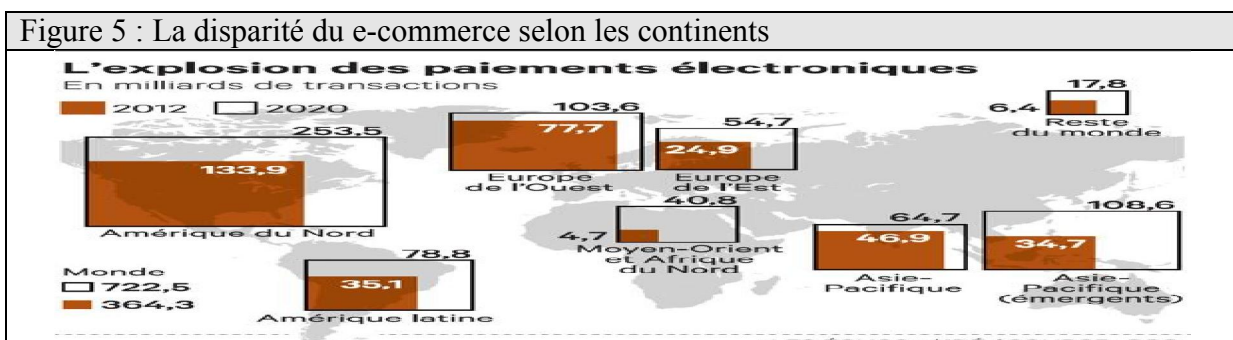
Pour la plateforme SPS (cf. Figure 4), les transactions en 2017 sont relatives principalement aux paiements de factures sur Internet de transport aérien et maritime (44 %), de consommation d'eau, d'électricité et de gaz (21 %), de télécommunication et de recharges téléphoniques (12 %). Donc, 77 % du volume des transactions est relatif au paiement des factures de services publics auquel s'ajoute 15 % pour le paiement des déclarations fiscales et douanières et de tous types d'opérations d'e-government. Par ailleurs, uniquement 8 % du volume de transactions en 2017 est relatif aux transactions commerciales sur Internet pour tous les secteurs d'activité. Il est à signaler que le secteur touristique représente la part la plus importante des transactions commerciales. Dans ce cas, ce sont les étrangers et essentiellement des touristes qui traitent avec des sites marchands tunisiens.



Source : Société Monétique Tunisie- SMT (Octobre 2018)

1.2.2 E-commerce en Tunisie Vs e-commerce au niveau mondial

Le e-commerce est disparate non seulement suivant les secteurs d'activités, mais aussi d'un pays à un autre voire d'un continent à un autre. Nous nous contentons d'exposer cette disparité qui s'esquisse d'ores et déjà à l'échelle mondiale et au niveau du même pays pour positionner la Tunisie par rapport aux autres pays du monde. Selon une étude publiée par le Boston Consulting Group (BCG) sur l'e-commerce mondial et les paiements électroniques en 2012, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord représentent le plus faible niveau du volume des paiements électroniques par rapport aux autres continents (cf. Figure 5). Les pays africains ont été jugés en retard par rapport au reste du monde. Selon la même étude, la croissance du e-commerce mondial dépassera 15 % par an d'ici 2022.



Des niveaux variés de développement du e-commerce s'esquissent d'ores et déjà à l'échelle mondiale. Certes, il y a des pays qui sont beaucoup plus avancés par rapport à d'autres. Le classement des 10 pays les plus avancés en e-commerce B2C dans le monde pour les années 2016 et 2017 (cf. Figure 6) montre que le Luxembourg est le premier pays dans le monde en e-commerce B2C suivi par le Switzerland en deuxième position en 2017. L'Angleterre et l'Allemagne sont les deux pays européens dans le classement de Top 10. Le classement des pays en voie de développement en 2018 montre que les trois premiers sont respectivement le Singapour, le Hong Kong et la république de Corée. La Tunisie occupe la 9^{ème} position pour les pays arabes et la 10^{ème} position pour l'ouest de l'Asie et l'Afrique du Nord (cf. Figure 7).

Figure 6 : Les 10 premiers pays en e-commerce dans le monde

| 2017 | | | | | | | 2016 | | | | | | |
|--|----------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---|------------------------------|-------------|--|-------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|--|------------------------------|--|
| UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT UNCTAD TOP 10 ECONOMIES IN 2017 INDEX | | | | | | | UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT UNCTAD Top 10 economies in 2016 | | | | | | |
| 2017 Rank | Economy | Share of individuals using Internet | Share of individuals with an account | Secure Internet servers per 1 million people (normalized) | UPU postal reliability score | Index value | 2016 Rank | Economy | Share of individuals using Internet | Share of individuals with credit card | Secure Internet servers per 1 million people | UPU postal reliability score | UNCTAD B2C e-commerce Index value 2016 |
| 1 | Luxembourg | 97 | 96 | 98 | 94 | 96.5 | 1 | Luxembourg | 95 | 69 | 98 | 97 | 89.7 |
| 2 | Switzerland | 89 | 98 | 100 | 99 | 96.43 | 2 | Iceland | 98 | 77 | 100 | 81 | 89.0 |
| 3 | Norway | 97 | 100 | 96 | 93 | 96.39 | 3 | Norway | 96 | 67 | 96 | 89 | 87.1 |
| 4 | Netherlands | 90 | 99 | 99 | 95 | 95.9 | 4 | Canada | 87 | 77 | 92 | 89 | 86.3 |
| 5 | Rep. of Korea | 93 | 94 | 96 | 99 | 95.5 | 5 | Japan | 91 | 66 | 89 | 99 | 86.1 |
| 6 | United Kingdom | 95 | 99 | 92 | 95 | 95.1 | 6 | Finland | 92 | 63 | 95 | 87 | 84.3 |
| 7 | Sweden | 92 | 100 | 94 | 93 | 94.6 | 7 | Republic of Korea | 84 | 56 | 97 | 100 | 84.3 |
| 8 | Japan | 92 | 97 | 89 | 97 | 93.8 | 8 | United Kingdom | 92 | 62 | 92 | 89 | 83.7 |
| 9 | Germany | 90 | 99 | 93 | 92 | 93.5 | 9 | Switzerland | 87 | 54 | 99 | 93 | 83.3 |
| 10 | New Zealand | 88 | 100 | 90 | 95 | 93.3 | 10 | New Zealand | 86 | 61 | 92 | 93 | 82.9 |
| | | | | | | | 27 | Estonia | 84 | 31 | 89 | 85 | 72.3 |

Source : UNCTAD B2C E-commerce Index 2017 + UNCTAD B2C E-commerce Index 2016

Figure 7 : Les 10 premiers pays en voie de développement en e-commerce B2C 2017 - 2018

| Table 6: Top 10 developing and transition economies in the UNCTAD B2C E-commerce Index, 2017, by region | | | | |
|---|----------------------------|--------------------|---------------------------------|------------------------|
| East, South and Southeast Asia | West Asia and North Africa | Sub-Saharan Africa | Latin America and the Caribbean | Transition economies |
| Republic of Korea | United Arab Emirates | Mauritius | Trinidad & Tobago | Serbia |
| Hong Kong (China) | Saudi Arabia | South Africa | Jamaica | Russian Federation |
| Singapore | Islamic Republic of Iran | Nigeria | Chile | Belarus |
| Malaysia | Lebanon | Kenya | Costa Rica | Kazakhstan |
| Thailand | Kuwait | Uganda | Brazil | Bosnia and Herzegovina |
| Mongolia | Qatar | Botswana | Uruguay | Albania |
| China | Turkey | Namibia | Colombia | Ukraine |
| Sri Lanka | Oman | Rwanda | El Salvador | Republic of Moldova |
| Viet Nam | Jordan | Côte d'Ivoire | Belize | Azerbaijan |
| India | Tunisia | Ghana | Argentina | Montenegro |

Source: UNCTAD.

| Table 3. Top 10 developing and transition economies in the UNCTAD B2C E-commerce Index, 2018, by region | | | | |
|---|--------------------------|--------------------|-----------------------------------|------------------------|
| East, South & Southeast Asia | West Asia & North Africa | Sub-Saharan Africa | Latin America and the Caribbean | Transition economies |
| Singapore | United Arab Emirates | Mauritius | Chile | Belarus |
| Hong Kong (China) | Turkey | Nigeria | Brazil | Serbia |
| Korea, Republic of | Saudi Arabia | South Africa | Jamaica | Russian Federation |
| Malaysia | Islamic Republic of Iran | Ghana | Trinidad and Tobago | Georgia |
| Thailand | Bahrain | Kenya | Costa Rica | Macedonia, FYC |
| Mongolia | Lebanon | Uganda | Colombia | Ukraine |
| China | Kuwait | Botswana | Uruguay | Kazakhstan |
| Viet Nam | Oman | Cameroon | Venezuela, Bolivarian Republic of | Moldova |
| India | Jordan | Namibia | Belize | Bosnia and Herzegovina |
| Bangladesh | Tunisia | Gabon | Argentina | Albania |

Source : UNCTAD (2017), « B2C E-commerce Index 2017 » + UNCTAD (2018), « B2C E-commerce Index 2018 »

En Afrique, en 2016, la Tunisie occupe la 3^{ème} position en e-commerce B2C après les îles de Maurice (39/144) et l'Afrique du Sud (72/144). En 2017, les îles de Maurice, Nigéria et l'Afrique du Sud sont les trois pays les plus réussis en e-commerce suivis par la Tunisie en

4^{ème} position. L'indice du e-commerce B2C que présente la Tunisie en 2016 et 2017 est largement supérieur à la moyenne de l'Afrique, mais reste inférieur à la moyenne mondiale.

| Valeur de l'index du e-commerce B2C | 2016 | 2017 |
|-------------------------------------|------|------|
| Tunisie (79/144) | 47 | 51,7 |
| Moyenne de l'Afrique | 28 | 30 |
| Moyenne mondiale | 54 | 55 |

Source : UNCTAD (2017) « B2C E-commerce Index 2017 » + UNCTAD (2018), « B2C E-commerce Index 2018 »

Dans l'Afrique du Nord, la Tunisie est le premier pays en e-commerce B2C en 2017 et 2018 (rang 79/144 pays) suivie par le Maroc (81/144). Ce sont les deux seuls pays qui figurent au Top 10 en Afrique.

En Europe, les pays les plus avancés en matière de e-commerce sont la Royaume-Uni et l'Allemagne. D'autres pays comme la France, malgré un rythme soutenu de progression des ventes sur Internet, a occupé la 20^{ème} position en 2016.

| Rang 2016 | Europe | Rang 2016 | Europe | Rang 2016 | Europe | Rang 2016 | Europe |
|-----------|------------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|
| 6 | Angleterre | 11 | Islande | 13 | Danemark | 20 | France |
| 9 | Allemagne | 12 | Finlande | 19 | Irlande | 22 | Belgique |

Source : UNCTAD (2017) « B2C E-commerce Index 2017 »

1.3 Problématique de recherche

Le contexte tunisien a orienté incontestablement notre problématique. Par rapport à ce contexte, nous traitons un problème managérial vécu et nous exposons également le problème et le gap théoriques y relatifs.

1.3.1 Problème managérial vécu

Certes, dans le contexte tunisien, une orientation technologique aux niveaux macro (national) et micro (entreprise) continue de progresser à un rythme soutenu. Cette orientation a généré le développement d'une infrastructure technologique en matière d'artefact, de software et de compétence technologique assurés par le développement ou l'importation des technologies et par les formations et les enseignements en domaine.

En revanche, l'évolution des pratiques liées à l'usage des technologies ne suit pas parfois le même rythme du développement technologique d'où la dissonance entre l'évolution des technologies et l'évolution des pratiques relatives à leur usage. Ce dysfonctionnement est remarquable en e-commerce dans le contexte tunisien par une disjonction entre le monde technologique (artefact, pénétration Internet, logiciels, développement de solutions de paiement, protocoles de sécurité...) et les pratiques liées à l'achat et la vente sur Internet.

Malgré l'accélération du taux de pénétration Internet ces dernières années (67,7 % en 2017)¹, la propension d'utiliser Internet en e-commerce reste faible. Par conséquent, il y a une faible proportion du volume des transactions électroniques relative à l'achat et la vente sur Internet (5 à 6 % du volume des transactions électroniques pour 2017 et 2018)².

La majorité des transactions électroniques recouvrent le paiement des opérations d'e-government et des factures en ligne pour des établissements du secteur public (factures de consommation d'eau, d'électricité et de gaz, de transport aérien et maritime et de recharges téléphoniques). Ainsi, les transactions à vocation étatiques sont de l'ordre de 92 % pour la plateforme des cartes bancaires et de l'ordre de 74 % pour la plateforme E-dinar.

Le problème s'avère incontestablement assez profond et complexe, car il touche non seulement les niveaux individuel (consommateur) et organisationnel (entreprise), mais aussi le niveau écosystémique et que les facteurs inhibiteurs explicatifs sont tellement enchevêtrés qu'il est difficile d'appréhender la complexité des faits. Les études empiriques n'arrivent pas à être tranchantes pour prononcer sur les sources du problème dans une approche globale et holistique. Il s'agit d'un prisme dialectique complexe qui suscite plusieurs interrogations.

- ✓ Quels sont les freins à la formation des pratiques d'e-commerce à multi-niveaux et comment les expliquer ?
- ✓ Quels sont les modes d'interactions qui font défaut que ce soit entre les acteurs ou entre les acteurs et la technologie ou le système ?
- ✓ Quels sont les systèmes de normes et de construction de sens autour de l'utilisation du e-commerce qui inhibent l'action ?

1.3.2 Problème et Gap théoriques

Nous attaquons plusieurs problèmes théoriques liés respectivement à la technologie, à la formation des pratiques liées à son usage et à la simplification d'un phénomène complexe.

Problème théorique n° 1 : Problématique d'une technologie en cours d'appropriation

Si la technologie est en cours d'appropriation, son potentiel est alors ambigu et le phénomène ne s'est pas encore stabilisé (Coutant et Domenget, 2013). Ainsi, il est difficile de prédire comment le potentiel de la technologie va réellement s'actualiser. Il est en effet utile de repenser la problématique de l'appropriation de la technologie (Proulx, 2005, 2015) et de la complexité des manières de développement de l'usage de la technologie (Coutant et

¹ Source : Internet World Stats, June 30 2019, <https://www.internetworldstats.com/stats1.htm>

² Source : Institut National de Consommation, statistiques 2018.

Domenget, 2013). Il est d'autant nécessaire de chercher à concevoir un modèle d'analyse pertinent. La définition de ce modèle fait montrer un défi épistémologique et méthodologique à relever par la proposition de méthodologies innovantes (Proulx, 2005, 2015).

Problème théorique n° 2 : la formation des pratiques liées à l'usage de la technologie

Les technologies évoluent généralement à grande vitesse. En revanche, les pratiques liées à leurs usages ne suivent pas le même rythme. « *Il faut bien garder à l'esprit que les usages évoluent nécessairement moins vite que les technologies* » (Isaac et Volle, 2008, p.14). La présence de la technologie avec un accès facile n'induit pas uniquement des possibilités sur les usages. Des contraintes peuvent submerger pour limiter le rapport de l'utilisateur à la technologie. « *Il y a ainsi une dialectique des contraintes et des possibilités entre les usagers et les objets dans un contexte d'usage donné* » (Proulx, 2001, p.58).

Par conséquent, il serait pertinent de prendre en compte toutes les dimensions d'usage de la technologie et de les situer dans un contexte social, culturel, politique et économique plus large pour trouver comment s'articuler le rapport à la technologie. C'est par la compréhension des phénomènes d'usage et d'appropriation de la technologie qu'on peut saisir la complexité et les subtilités du phénomène technologique dans la vie quotidienne (Proulx, 2001).

Problème théorique n° 3 : Problématique de la simplification d'un phénomène complexe

« *Les recherches en gestion ont généralement pour objectif de décrire, de comprendre, d'expliquer ou de prédire des phénomènes liés aux organisations* » (Thiéart et Coll (2003, p.335). De par sa nature, notre recherche s'intéresse à un phénomène lié aux organisations qualifiées par leur complexité et agissant d'une façon complexe (complexité de leurs actions) dans la complexité de leur environnement. D'où la difficulté d'étudier ce mode d'organisation qui est un mode de complexité (Thiéart et Coll., 2003).

Certes, la notion de complexité a émergé depuis un demi-siècle (Morin, 2018). Mais « *dans un domaine resté imperméable aux sciences humaines et sociales* » (Morin, 2013, p.31). Malgré cela, les études faites sur la complexité ont retracé des avancées importantes dans la formalisation, la modélisation et la représentation de manière simplifiée (Morin, 2013). « *En quelque sorte, on reconnaît la complexité, mais en la décomplexifiant* » (Morin, 2013, p.33).

La simplification consiste à appliquer les principes de réduction (connaître les éléments qui constituent le tout composite) ou de disjonction (isoler et séparer) (Morin, 2008). Il s'agit d'isoler les objets entre eux et d'isoler les objets de leur environnement puis de les réduire à des processus élémentaires (Fortin, 2000). Donc, l'approche réductionniste « *n'éclaire qu'une*

partie de la réalité et occulte d'autres dimensions ». (Fortin, 2000, p.31). Ceci est d'autant vrai que de nombreuses approches théoriques caractérisant la relation entre la technologie et l'acteur étudient le phénomène d'usage et d'appropriation ainsi que les modes de construction du rapport homme-machine et des interactions qui en découlent explicitent un ou quelque volets d'une réalité complexe pour révéler partiellement la complexité du phénomène.

La littérature portant sur le commerce électronique est riche que ce soit en rapport avec le profil et le comportement du consommateur sur Internet et son interaction avec la technologie ou en rapport avec le développement des cadres conceptuels pouvant aider les entreprises à améliorer leur processus d'affaires en ligne, à se positionner sur le marché virtuel et à assurer la performance de leurs activités en ligne. Les approches théoriques sont multiples. Mais, généralement elles révèlent partiellement la complexité du phénomène. Un gap entre les propos théoriques et les modèles et les méthodes permettant d'appréhender la complexité de la réalité sans la mutiler et sans l'occulter. « *Nous sommes encore aveugles au problème de la complexité* » (Morin, 1990, p.24), car c'est le paradigme de simplification qui domine.

Encadré Chap.1 / S1

L'étude de l'appropriation du e-commerce et de son écosystème prend de l'intérêt surtout quand elle s'attache à un contexte émergent spécifique où la technologie est généralement importée et où la construction du rapport à la technologie se pose avec d'autant d'acuité.

Problème managérial : L'écosystème du e-commerce est défaillant alors que les études n'arrivent pas à être tranchantes pour prononcer sur les sources du problème. Le dysfonctionnement entre l'orientation technologique et la formation des pratiques liées à l'e-commerce montre une dissonance entre la technologie et le degré de son appropriation.

Problème théorique : Il est utile de repenser la problématique de l'appropriation de la technologie (Proulx, 2015) et de la complexité des manières de développement de son usage (Coutant et Domenget, 2013). Il est difficile d'étudier un mode de complexité surtout lorsqu'il s'attache à un mode d'organisation (Thiétart et Coll., 2003), ou plus particulièrement à un phénomène lié à une organisation qualifiée par sa complexité et agissant d'une façon complexe (complexité des actions) dans un environnement complexe.

2 Un défi récurrent : Penser à l'écosystème du e-commerce

Penser à la réalité de l'e-commerce dans un contexte donné, c'est penser au développement de tout son écosystème. Chercher à comprendre le phénomène de l'utilisation de l'e-commerce revient à étudier et à analyser toutes les composantes de son écosystème. Nous proposons une brève définition de la notion d'écosystème pour nous focaliser sur la notion de l'écosystème du e-commerce et sur ses différents socles (Section 2.1). En nous référant à notre contexte d'étude, nous attacherons à l'écosystème du e-commerce tunisien dans sa composante technologique (section 2.2) et ses autres composantes structurales (section 2.3).

2.1 *Écosystème du e-commerce*

Nous entendons ici à faire le point sur la notion de l'écosystème et de ses différents socles.

2.1.1 **Notions d'écosystème d'affaires et d'écosystème du e-commerce**

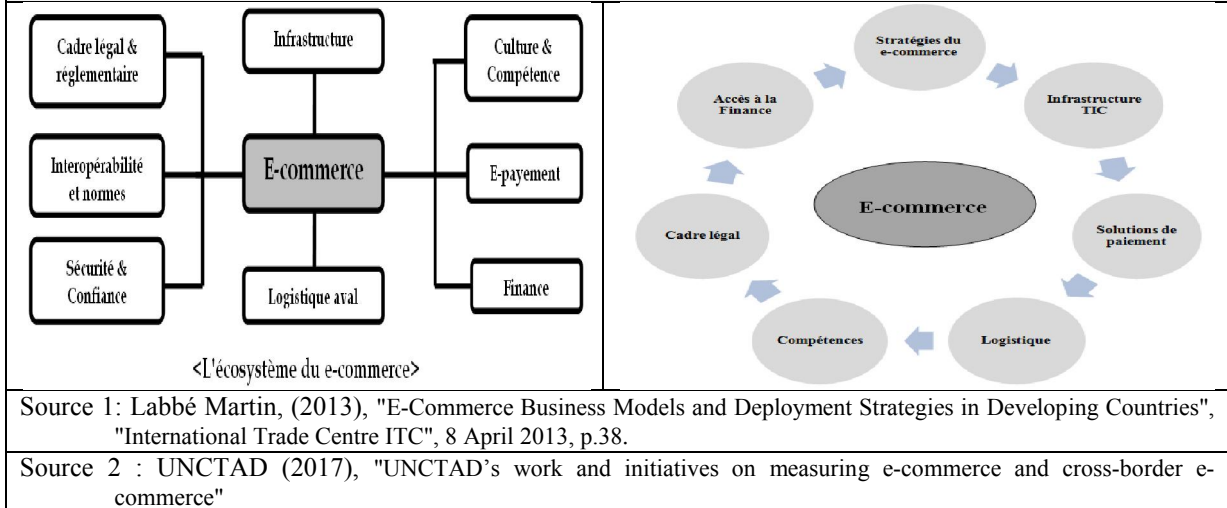
En management stratégique, la notion d'écosystème d'affaires a été introduite par Moore en 1993 par analogie au domaine biologique (Loilier et Malherbe, 2010). C'est un cadre d'analyse fondée sur l'intégration de la diversité des acteurs et de la complexité des liens qui les unissent afin d'inclure les acteurs reliés directement ou indirectement à l'activité (Helfer et al., 2016). L'écosystème d'affaires est une « *communauté économique composée d'organisations et d'individus en interaction qui produisent des biens et des services. Les membres de l'écosystème d'affaires sont les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et les autres parties prenantes intéressées* » (Helfer et al., 2016). Par ailleurs, cette communauté économique est supportée par les organismes ou les acteurs qui composent le monde d'affaires (organisations et individus en interaction) (Moore, 1996).

Les diverses parties prenantes sont mises en réseaux pour constituer un écosystème d'affaires caractérisé par l'interdépendance des acteurs (la complémentarité entre eux), l'hétérogénéité (la diversité des acteurs), la dynamique des relations évolutives entre les acteurs (l'évolution des rôles) et l'impact des actions sur tout l'écosystème (Helfer et al., 2016). Donc, il s'agit d'un écosystème dynamique régi par des relations non linéaires en évolution entre divers acteurs interdépendants. Ces derniers communiquent et échangent de l'information, interagissent entre eux, s'influencent mutuellement d'une façon dynamique et se coordonnent pour mener des actions et accomplir certaines tâches (Thiétart et Forgues, 2006).

2.1.2 **Composantes de l'écosystème du e-commerce**

Le e-commerce se développe par le biais de certains facteurs environnementaux favorables liés à un environnement technologique propice (couverture Internet, réseaux mobiles à haut débit (3 G, 4G)), aux infrastructures publiques (taux de pénétration de l'accès Internet haut débit), au taux d'équipement informatique (équipement en ordinateur pour le consommateur), à l'environnement financier (paiement en ligne) et à l'environnement juridique (lois réglementant le e-commerce) (Isaac et Volle, 2008). Ces facteurs constituent les composantes de l'écosystème du e-commerce : Infrastructure, sécurité et confiance, logistique, culture et compétences, e-paiement, cadre légal et interopérabilité (Labbé, 2013) (cf. Figure 8).

Figure 8 : Les socles de l'écosystème du e-commerce



En e-commerce, les sujets les plus discutés et les plus épineux sont essentiellement l'infrastructure technologique, la confiance sur Internet, la logistique et la sécurité des transactions. Néanmoins, toutes les autres composantes de l'écosystème sont évidemment jugées comme des aspects clés en e-commerce. Nous proposons dans ce qui suit une brève présentation des socles de l'écosystème du e-commerce.

A. Infrastructure technologique

L'infrastructure technologique (IT) est appréhendée soit par la seule approche technique soit à la fois comme une technologie et un ensemble de potentiels de services incluant les ressources techniques et humaines permettant le fonctionnement sécurisé et optimisé (Laudon et al., 2010). En nous limitons à l'approche technique, l'infrastructure technologique est assimilée à une architecture de composants techniques (Fink et Neuman, 2009) comme la plate-forme technologique (matériel et systèmes d'exploitation), les données, les réseaux, les applications et les logiciels. Ainsi, l'approche technique est axée sur la partie tangible et matérielle de la technologie structurant les applications d'affaires (Duncan, 1995).

B. Confiance et E-commerce

" Difficile à gagner, mais facile à perdre, la confiance rime avec vigilance !" (Chouk et Perrien, 2004). Dans un contexte virtuel, la confiance semble être la condition sine qua non. En effet, la virtualité a besoin de la confiance pour fonctionner, la technologie, à elle seule, est insuffisante. Généralement, on demande plus de protection en ligne que dans le monde réel et on a du mal à ajuster le degré et la demande de confiance dans le cyberspace (Isaac et Volle, 2008). Sur Internet, la confiance est nécessaire pour "*surmonter la crainte liée au risque d'un comportement opportuniste du partenaire*" (Gurviez, 2000). Par ailleurs, elle reste parmi les

premiers vrais freins au développement de l'e-commerce à un niveau macro (Rechenmann, 2001) et parmi les principales barrières à la rentabilité du e-commerce à un niveau micro.

C. Sécurité et E-commerce

La sécurité de paiement, de l'information et de la transaction en général est un sujet particulièrement important en e-commerce. En fait, le paiement via carte de crédit suppose un haut degré de sécurité (Verna, 2003). Le consommateur semble encore réticent à payer par carte bancaire sur le web, car le risque pour lui est de "*se faire détourner son numéro de carte de crédit pour un usage frauduleux*" (Rechenmann, 2001, p.92). Les bases de données enregistrant les informations personnelles (numéros de cartes de crédit, numéros de téléphone et autres) sont devenues une forte tentation pour les pirates informatiques (Verna, 2003).

À présent, le problème de sécurité n'a été résolu que partiellement. La solution la plus facile est de prendre les données confidentielles hors ligne. Par contre, une solution technique a été assurée par des protocoles de sécurité comme le protocole SSL (Secure Socket Layer) utilisés pour chiffrer ou crypter les données qui circulent entre l'acheteur et le serveur du commerçant en ligne. Toutefois, "*les données confidentielles sont toujours susceptibles d'être utilisées frauduleusement après avoir été déchiffrées et mémorisées dans le serveur du commerçant*" (O'Brien, 2001, p.234). Pour surmonter ce problème technique, des systèmes de paiement ont été développés pour n'autoriser l'accès aux données de la carte qu'à la banque qui sera chargée d'informer le commerçant de l'approbation ou du refus de paiement. Néanmoins, la question du maintien de la sécurité et de la protection maximale ouvre à ce jour un grand débat.

D. Logistique, Distribution et E-commerce

L'e-commerce s'est révélé comme une activité à forte intensité logistique eu égard à certains paramètres contextuels comme la liberté d'accès aux sites à n'importe quelle heure et de n'importe quel endroit. La prise en compte de ces paramètres renforce nécessairement la complexité de la logistique avec l'élargissement du champ d'intervention géographique et l'augmentation des points de livraison et des emplacements du stockage (Dornier, 2002). La logistique est la pierre angulaire de l'e-commerce (Rechenmann, 2001) car sa performance ne reposait pas seulement sur quelques compétences aval, mais sur un ensemble de savoir-faire assurant la bonne maîtrise de la totalité de la supply chain (Detchessahar et al., 2003).

La logistique est une plate-forme destinée à organiser les opérations liées à la gestion du stock, à la gestion de la gamme de produits, au traitement de la commande, à la livraison au client final et à la gestion de la relation avec les différents partenaires de la chaîne (Detchessahar et al., 2003). Pour Dornier (2002), les activités de gestion de la logistique

portent principalement sur trois dimensions à savoir 1) la conception des systèmes de gestion de flux, 2) le pilotage des activités et 3) l'exécution opérationnelle.

E. Culture et compétence

La culture numérique est « *un ensemble d'habiletés liées à la maîtrise de l'intelligence informatique et des protocoles pour, par exemple, circuler dans le cyberspace* » (Proulx, 2001, p.65). Le rôle que peut jouer la culture numérique ou la culture d'une façon générale dans le développement de l'écosystème du e-commerce est non négligeable. La culture fait référence ici à la culture individuelle (liée à l'origine, à l'éducation et à la religion de la personne), à la culture d'entreprise (liée aux valeurs et mythes d'un groupe de travail), à la culture d'un métier ou d'un secteur d'activité et à la culture du pays pouvant avoir sa propre identité (Helfer et al., 2016). Toutes ces cultures s'influencent mutuellement et se combinent.

Quant aux compétences au niveau de l'écosystème, elles désignent les capacités de tous les acteurs à accomplir les efforts spécifiques pour faire réussir une transaction électronique. La maîtrise de certaines compétences est indispensable que ce soit pour un acheteur ou un vendeur sur Internet ou même pour les autres acteurs de l'écosystème.

F. Cadre légal et réglementaire

La législation régissant le e-commerce vise la réglementation de la dématérialisation des échanges et la protection du consommateur à distance (Isaac et Volle, 2008). Assurer la protection du consommateur revient à protéger ses données personnelles, à le protéger dans la phase de paiement électronique et suite aux pratiques malveillantes du cybermarchand.

G. Environnement financier et solutions de paiement en ligne

Le taux d'équipement en carte bancaire est une condition sine qua non pour favoriser les paiements en ligne. Cette condition est corrélée à des solutions techniques de paiements offerts par le système bancaire. De telles solutions vont permettre la gestion des paiements sur Internet par les cartes bancaires. Pour les transactions à faible montant, la solution de PayPal se révèle plus adaptée que la solution bancaire vu les commissions facturées par les banques. Par ailleurs, il est important pour un e-marchand de varier les modalités de paiement en ligne et de proposer même le paiement à la livraison, et ce, pour inciter à l'achat en ligne.

H. Interopérabilité et normes

Avec la présence de nombreux acteurs dans l'écosystème, un certain niveau d'interopérabilité doit être mis en place. Par exemple, pour un e-commerçant, il faut assurer une interopérabilité entre la plateforme d'e-commerce et la plateforme informatique d'un acteur tiers (fournisseurs

de solutions de paiement électronique, prestataires de transport), et ce, en intégrant des passerelles techniques permettant d'utiliser les services de l'acteur tiers (Delettre, 2014).

2.2 Orientation technologique et e-commerce en Tunisie

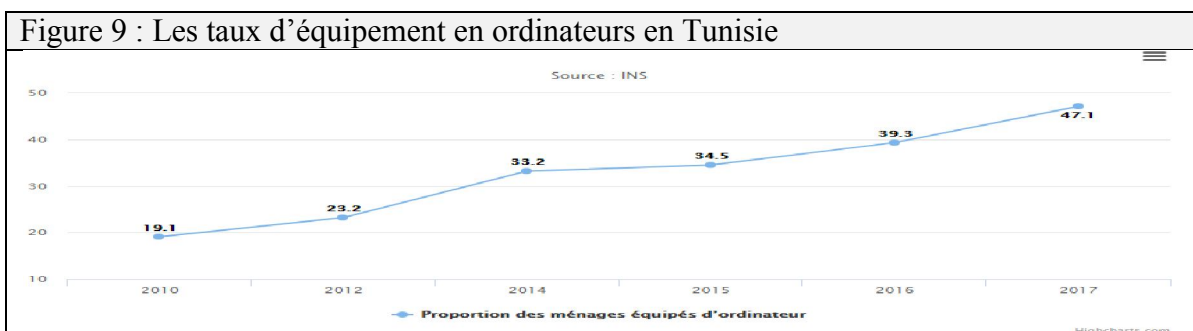
L'orientation technologique et les compétences y relatives sont fortement corrélées au développement de l'e-commerce.

2.2.1 Infrastructure technologique

On ne peut parler du e-commerce sans parler d'une infrastructure technologique favorable à son essor, au taux d'équipement des ménages et au développement des réseaux Internet et des réseaux téléphoniques mobiles. Nous examinons l'infrastructure technologique en Tunisie en nous basant sur des critères comme la diffusion des ordinateurs, la diffusion de l'Internet, la diffusion de mobile et de l'Internet mobile, l'indice de développement TIC, l'indice de prédisposition numérique et l'indice de développement de l'e-government.

A. Diffusion des ordinateurs

Généralement, le consommateur préfère utiliser son propre équipement pour passer une commande en ligne (Isaac et Volle, 2008). À cet effet, le taux d'équipement en ordinateurs est un facteur clé pour le développement de l'e-commerce (Isaac et Volle, 2008). En Tunisie, les taux d'équipement ces dernières années (cf. Figure 9) sont largement supérieurs aux moyennes arabe et africaine, mais demeurent inférieurs à la moyenne mondiale.



Source : Ministères des Technologies de l'Information et de la Communication
<https://www.mtcen.gov.tn/index.php?id=336&L=0%5C>

B. Diffusion de l'Internet

L'Internet ne cesse de se développer et de s'améliorer en Tunisie. Le nombre des ménages et entreprises connectés à Internet est en évolution continue. En 2016, le taux de pénétration Internet est de l'ordre de 51 %. Il a évolué d'une façon considérable en 2017 pour atteindre 67,7 %. Ce taux est largement supérieur aux moyennes africaine, arabe et des pays en développement et reste supérieure à la moyenne mondiale (cf. Tableau 4 et Tableau 5).

Tableau 4 : Evolution de la pénétration Internet en Tunisie (en pourcentage)

| | | | | | | | | | |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tunisie | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| % | 2,75 | 4,30 | 5,25 | 6,49 | 8,53 | 9,66 | 12,99 | 17,10 | 27,53 |
| Tunisie | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| % | 34,07 | 36,80 | 39,10 | 41,44 | 43,80 | 46,16 | 48,52 | 51 | 67,7 |

Sources : ITU + World Bank

http://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2015/57-fr.aspx#.WM2-c1e-KYk

<https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS> + <https://www.internetworldstats.com/africa.htm>

Au niveau du Maghreb, la Tunisie est en tête des pays du Maghreb en 2017 en enregistrant un taux de pénétration de 67,7 % ; c'est un taux largement supérieur à la moyenne africaine (35,2 %) et même à la moyenne mondiale qui est de l'ordre de 54,4 % (cf. Figure 10). En 2016, c'était le Maroc qui devance la Tunisie tout en restant les deux seuls pays dont le taux de pénétration Internet a dépassé 50 % (cf. Tableau 5). Sur le continent africain, la Tunisie en 2016 se place en 4^{ème} position après le Maroc (58 %), l'Afrique du Sud (54 %) et les îles de Maurice (53 %). En 2017, la Tunisie occupe plutôt la 2^{ème} position en Afrique.

Tableau 5 : Le taux de pénétration Internet en Tunisie en 2016 et en 2017

| Moyenne | 2016 | Maghreb | 2016 | 2017 |
|-----------------------------------|-----------|-----------------|-----------|-------------|
| Tunisie | 51 | Tunisie | 51 | 67,7 |
| Moyenne Arabe | 41,6 | Maroc | 58 | 62,4 |
| Moyenne Africaine | 25,1 | Algérie | 43 | 44,2 |
| Moyenne Mondiale | 47,1 | Lybie | 20 | 58,7 |
| Moyenne des pays en développement | 40,1 | Mauritanie | 18 | 18 |
| Moyenne Europe | 79,1 | Moyenne Maghreb | 38 | 50,2 |

Source: ITU + UNCTAD

Source: ITU + UNCTAD + W.Bank

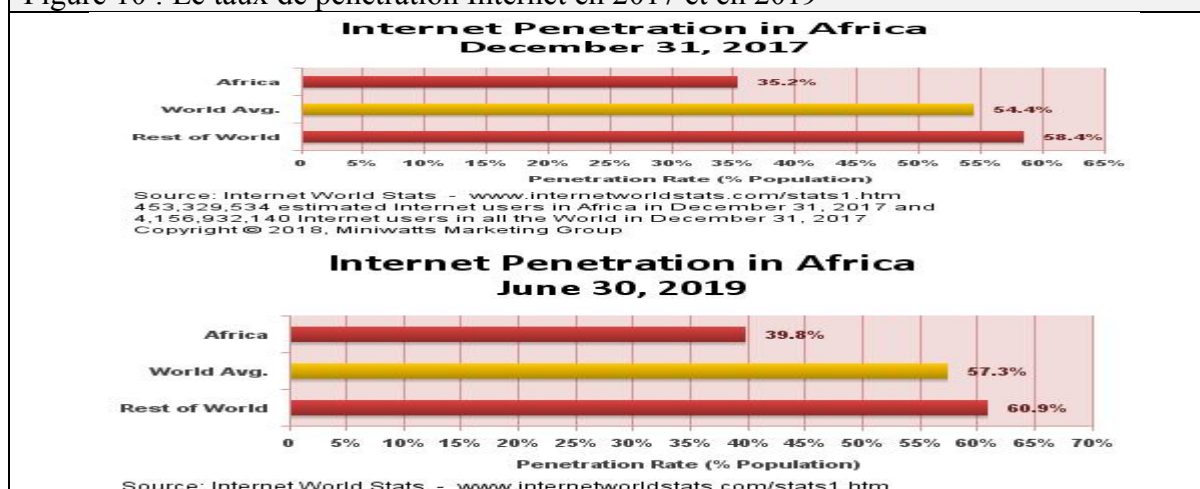
https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2017/MISR2017_Volume1.pdf

“Measuring the Information Society Report 2017” / “Measuring the Information Society Report 2016”

<https://www.internetworldstats.com/stats1.htm>

“Internet Users Statistics for Africa: Africa Internet Usage, 2018 Population Stats and Facebook Subscribers”

Figure 10 : Le taux de pénétration Internet en 2017 et en 2019



<https://www.internetworldstats.com/stats1.htm>

D'après le rapport global 2015 de la Fondation « *Internet Society* », la Tunisie occupe la 8^{ème} place à l'échelle mondiale dans la liberté d'Internet, avec une mention « Partiellement libre ». Les critères retenus sont essentiellement les barrières à l'accès à Internet et le blocage des contenus. La Tunisie est le premier pays dans la région arabe en termes de liberté d'internet.

C. Diffusion de mobile et de l'Internet mobile

Quant à la pénétration du mobile en 2016, le taux est de l'ordre de 126 %. Il est à signaler que ce taux a enregistré une baisse par rapport à 2015. Mais, il reste supérieur à la moyenne mondiale qui est de l'ordre de 101,551. La pénétration de l'Internet mobile est en évolution continue surtout avec le développement des réseaux 3G et 4G ces dernières années, pour atteindre en 2017 un taux de 70 % (cf. Tableau 6).

Tableau 6 : La pénétration du mobile et de l'Internet mobile en Tunisie

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Taux de pénétration du mobile | 118,6 % | 116 % | 128 % | 130 % | 126 % | 124,4% |
| Taux de pénétration Internet mobile | | 32,9 % | 47,7 % | 62,6 % | 63,8 % | 69,8% |

Source : <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IT.NET.USER.ZS?view=chart>

<http://www.mincom.tn/index.php?id=306&L=0> Ministère des TIC

<http://www.intt.tn/fr/index-rapports-mensuels-de-la-telephonie-mobile-266-342.html>

Instance Nationale de Télécommunication « Tableau de Bord Téléphonie Mobile : Suivi des principaux indicateurs du marché de la téléphonie mobile en Tunisie »

D. Indice de développement TIC

L'indice de développement TIC (IDI)³ est calculé par l'UIT (Union Internationale des Télécommunications), il regroupe plusieurs indicateurs subdivisés en trois sous-indices relatifs à l'accès (*the access*), l'utilisation (*the use*) et les compétences (*the skills*).

La fracture numérique entre les pays développés et les pays en voie de développement dont on trouve la majorité des pays arabes est incontestablement claire. Cette fracture est marquée aussi entre les pays arabes, car il y a une grande disparité entre les pays du golfe et les autres pays arabes. Les pays du golfe, vu leur richesse naturelle émanant de la manne pétrolière sont les mieux positionnés à l'égard de leurs développements technologiques appuyés par l'indice d'accès à la technologie. En 2016, le classement des pays arabes sur la base de l'indice de développement TIC (cf. Tableau 7) montre que les premières places sont occupées par les pays du golfe et la Liban pour que la Tunisie vienne en 9^{ème} position.

Tableau 7 : Le classement des pays arabes selon l'indice de développement TIC

| Economy | Regional rank 2016 | Global rank 2016 | IDI 2016 | Global rank 2015 | IDI 2015 | Global rank change 2016-2015 |
|----------------------|--------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------------------|
| Bahrain | 1 | 29 | 7.46 | 28 | 7.42 | -1 |
| United Arab Emirates | 2 | 38 | 7.11 | 35 | 6.96 | -3 |
| Saudi Arabia | 3 | 45 | 6.90 | 38 | 6.88 | -7 |
| Qatar | 4 | 46 | 6.90 | 43 | 6.78 | -3 |
| Kuwait | 5 | 53 | 6.54 | 48 | 6.45 | -5 |
| Oman | 6 | 59 | 6.27 | 58 | 6.04 | -1 |
| Lebanon | 7 | 66 | 5.93 | 61 | 5.91 | -5 |
| Jordan | 8 | 85 | 5.06 | 89 | 4.67 | 4 |
| Tunisia | 9 | 95 | 4.83 | 95 | 4.49 | 0 |
| Morocco | 10 | 96 | 4.60 | 98 | 4.26 | 2 |
| Egypt | 11 | 100 | 4.44 | 97 | 4.26 | -3 |
| Algeria | 12 | 103 | 4.40 | 112 | 3.74 | 9 |
| Palestine | 13 | 106 | 4.28 | 103 | 4.12 | -3 |
| Syria | 14 | 122 | 3.32 | 120 | 3.21 | -2 |
| Sudan | 15 | 139 | 2.60 | 134 | 2.56 | -5 |
| Mauritania | 16 | 151 | 2.12 | 154 | 1.90 | 3 |
| Yemen | 17 | 155 | 2.02 | 151 | 1.96 | -4 |
| Djibouti | 18 | 161 | 1.82 | 160 | 1.73 | -1 |
| Average | | | 4.81 | | 4.63 | |

Note: Palestine is not an ITU Member State; the status of Palestine in ITU is the subject of Resolution 99 (Rev. Busan, 2014) of the ITU Plenipotentiary Conference.

Source: ITU: "Measuring Information Society Report 2017"

³ IDI : ICT Development Index

À l'échelle mondiale, les valeurs de l'IDI montrent que les régions de l'Asie (Coré et Hong Kong), de l'Europe du Nord et de l'Amérique du Nord sont les mieux positionnées. La Tunisie occupe en 2016 la position 95 sur un total de 175 pays. La Tunisie est en tête des pays du Maghreb et de l'Afrique. Les valeurs de l'IDI global et de ses sous-indices (cf. Tableau 8) montrent que l'accès à la technologie et les compétences technologiques sont beaucoup plus développés en Tunisie que l'utilisation même de la technologie.

Tableau 8 : Indice de développement TIC en Tunisie 2015 et 2016

| Tunisie | 2016 | | 2015 | |
|--------------------------|----------|-------------|-----------|-------------|
| | Rang/175 | Indice | Rang /175 | Indice |
| IDI Global | 95 | 4,83 | 95 | 4,49 |
| Indicateur d'accès | 95 | 5,29 | 96 | 5,01 |
| Indicateur d'utilisation | 82 | 3,95 | 85 | 3,37 |
| Indicateur de compétence | 102 | 5,68 | 102 | 5,68 |

Source : ITU

Tableau 9 : Indice de développement TIC par rapport aux moyennes

| | IDI Global | |
|---|-------------|-------------|
| | 2016 | 2015 |
| Tunisie | 4,83 | 4,49 |
| Moyenne Mondiale | 4,94 | 4,74 |
| Moyenne Arabe | 4,81 | 4,63 |
| Moyenne Africaine | 2,48 | 2,30 |
| Moyenne des pays en voie de développement | 4,07 | 3,85 |

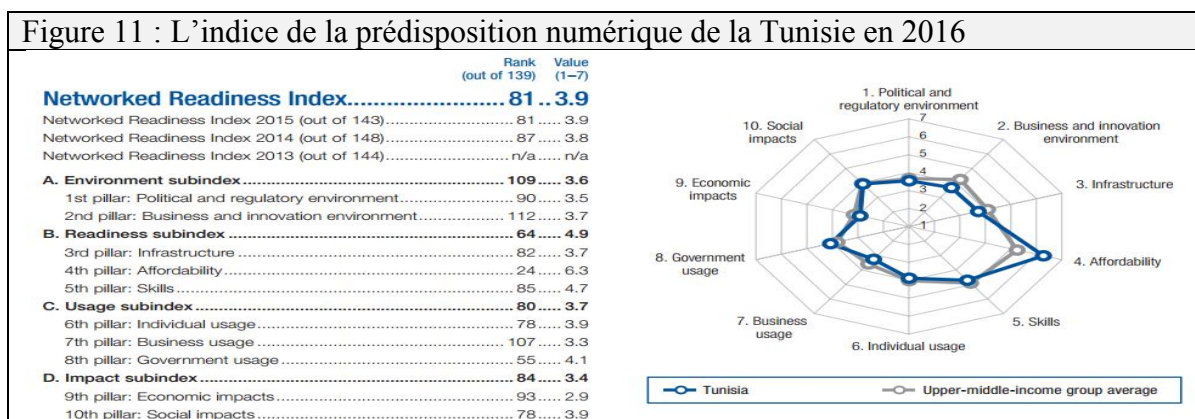
Source : ITU

La valeur de l'indice de développement TIC en 2016 et en 2015 reste largement supérieure à la moyenne africaine et à la moyenne des pays en voie de développement. Elle est légèrement supérieure à la moyenne arabe et légèrement inférieure à la moyenne mondiale (cf. Tableau9).

E. Indice de prédisposition numérique

L'indice de la prédisposition numérique (Networked Readiness Index NRI) déterminé par le Forum Économique Mondial (WEF) est mesuré par la combinaison entre l'usage multi-niveaux de la technologie (individuel, organisationnel et gouvernemental), l'environnement politique, réglementaire et des affaires ainsi que tous leurs impacts économiques et sociaux.

Figure 11 : L'indice de la prédisposition numérique de la Tunisie en 2016



Source: The Global Information Technology Report 2016, Innovation in the Digital Economy, p.183.

Sur la base de l'indice NRI 2016, la Tunisie est placée à la 81^{ème} position sur 139 pays. À l'échelle arabe, la Tunisie est classée au 9^{ème} rang après le Maroc (78), Kuwait (61), Jordan (60), Oman (52), Arabie Saoudite (33), Bahreïn (28), Qatar (27) et Union arabe Émirat (26).

F. Indice de développement de l'e-gouvernement (EGDI)

L'Indice de développement de l'e-gouvernement est élaboré par les Nations Unies pour évaluer, à travers le monde, le développement de l'administration en ligne.

Alors qu'elle était en tête des pays africains en 2014, la Tunisie occupe en 2016 la 2^{ème} place devancée par les îles de Maurice (cf. Figure 12). Elle se positionne à la 72^{ème} place à l'échelle mondiale sur 192 pays. L'indice de développement de l'e-gouvernement de la Tunisie est supérieur à l'ensemble des moyennes africaine, asiatique, américaine et mondiale (0,4922). Elle demeure inférieure à la moyenne européenne (0,724).

À l'échelle arabe, la Tunisie est devancée par six pays du Golfe : Émirat Arabie EAU (29), Koweït (40), Bahreïn (42), Arabie Saoudite (44) Qatar (48), Oman (66).

Figure 12 : L'indice de développement de l'e-gouvernement

| Rank | Country | EGDI Level | EGDI | Online Service Component | Telecomm. Infrastructure Component | Human Capital Component |
|------|----------------|------------|--------|--------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| 72 | Tunisia | High | 0.5682 | 0.7174 | 0.3476 | 0.6397 |

| Country | Region | Sub-Region | OSI | HCI | TII | EGDI | EGDI Level | 2016 Rank |
|------------------------|--------|-----------------|--------|--------|--------|--------|------------|-----------|
| Mauritius | Africa | Eastern Africa | 0.7029 | 0.7067 | 0.4596 | 0.6231 | High | 58 |
| Tunisia | Africa | Northern Africa | 0.7174 | 0.6397 | 0.3476 | 0.5682 | High | 72 |
| South Africa | Africa | Southern Africa | 0.5580 | 0.7253 | 0.3807 | 0.5546 | High | 76 |
| Morocco | Africa | Northern Africa | 0.7391 | 0.4737 | 0.3429 | 0.5186 | High | 85 |
| Seychelles | Africa | Eastern Africa | 0.4058 | 0.6861 | 0.4624 | 0.5181 | High | 86 |
| Cape Verde | Africa | West Africa | 0.4565 | 0.6031 | 0.3629 | 0.4742 | Medium | 103 |
| Egypt | Africa | Northern Africa | 0.4710 | 0.6048 | 0.3025 | 0.4594 | Medium | 108 |
| Botswana | Africa | Southern Africa | 0.2826 | 0.6553 | 0.4215 | 0.4531 | Medium | 113 |
| Libyan Arab Jamahiriya | Africa | Northern Africa | 0.1087 | 0.7588 | 0.4291 | 0.4322 | Medium | 118 |
| Kenya | Africa | Eastern Africa | 0.5580 | 0.5169 | 0.1808 | 0.4186 | Medium | 119 |

*Note: The Ranking Trend lines display the country rankings, with 1 being the top ranked and appearing at the bottom of the vertical axis, and 193 being the lowest ranked and appearing at the top of the vertical axis. Therefore, the lower is the graphical point, the higher is the ranking. The horizontal axis represents the survey periods of the UN E-Government Survey, i.e. 2003, 2004, 2005, 2008, 2010, 2012, 2014 and 2016.

| Region | EGDI | Online Service Component | Telecomm. Infrastructure Component | Human Capital Component |
|--------------|---------------|--------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| Africa | 0.2882 | 0.2567 | 0.1724 | 0.4355 |
| Americas | 0.5245 | 0.4959 | 0.3844 | 0.6933 |
| Asia | 0.5132 | 0.5120 | 0.3730 | 0.6545 |
| Europe | 0.7241 | 0.6926 | 0.6438 | 0.8360 |
| Oceania | 0.4154 | 0.2966 | 0.2599 | 0.6897 |
| World | 0.4922 | 0.4623 | 0.3711 | 0.6433 |

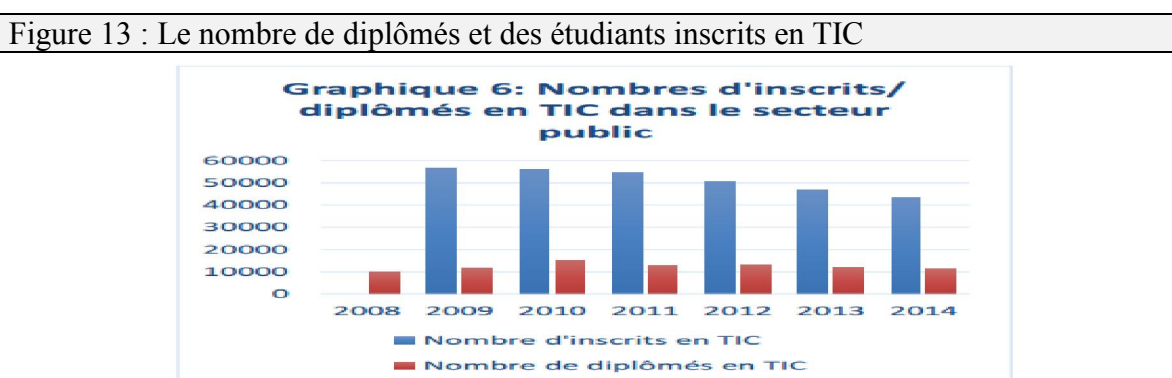
Source: United Nations E-Government Survey, 2016 (E-Government Development Index : EGDI)

2.2.2 Compétence technologique

Depuis les années 90, l'orientation de l'État tunisien vers le développement des compétences technologiques et informatiques continue de progresser à un rythme soutenu.

Outre les cycles de formation professionnelle en TIC ciblant aussi bien les travailleurs que ceux qui sont à la recherche d'emploi, plusieurs filières de formation universitaire ont été créées (plus de 200 filières). Par exemple, le nombre des diplômés en domaine technologique du secteur public uniquement et sans tenir compte le secteur privé est passé de 200 en 1998 à plus de 12 000 en 2014 (cf. Figure 13) (Marrakchi-Charfi, 2017).

La stratégie de la Tunisie dans le domaine des technologies de l'information et de communication (TIC) s'intéresse au potentiel du secteur dans le développement socioéconomique. Le Plan National Stratégique « Tunisie digitale 2020 » a pour objectif de réduire la fracture numérique, de développer les TIC, de généraliser l'usage des technologies, de créer de l'emploi en domaine, d'encourager l'innovation, d'améliorer la compétitivité des entreprises, de faire évoluer l'administration et de préparer le cadre réglementaire transparent.



Source : Marrakchi Charfi (2017), « Le secteur des TICs et ALECA : État des lieux vs attentes du secteur »

2.3 Au delà de la technologie : autres socles de l'écosystème

2.3.1 Solutions de paiement

Les transactions électroniques en Tunisie se basent sur deux plateformes de paiement : (1) la plateforme de l'e-dinar gérée par la Poste tunisienne et basée sur les cartes prépayées et les cartes de la Poste et (2) la plateforme SPS (Serveur de Paiement Sécurisé) gérée par la Société Monétique Tunisie (SMT) et basée sur les cartes bancaires. Une solution de paiement mobile a été développée, mais non encore exploitée.

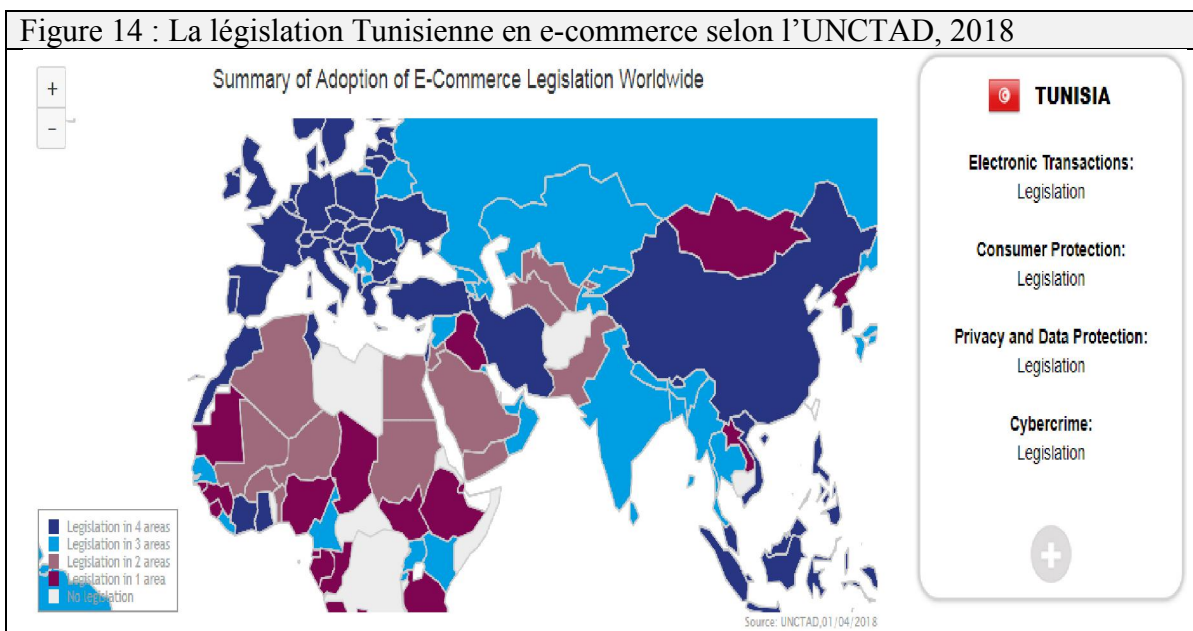
La carte E-dinar prépayée est commercialisée par la Poste depuis 2001. Les autres cartes de la Poste VISA et Mastercard servent également au paiement en ligne. Pour les cartes bancaires, c'est le système SPS qui fonde leur utilisation que ce soit en ligne ou en TPE (Terminal de Paiement Électronique). Les cartes postales et bancaires ne permettent que des opérations de paiement à l'échelle nationale. C'est dans le domaine TIC (applications, hébergement, abonnement, logiciels...) qu'il y a la carte technologique prépayée ayant une visée internationale et permettant à la fois les paiements et la réception de fonds en devise.

Alors que certains sites marchands optent pour une solution de paiement unique, d'autres intègrent les deux solutions de paiement par cartes postales et bancaires. Les sites ciblant uniquement les étrangers intègrent généralement des solutions de paiement étrangères.

Le problème de PayPal en Tunisie : En début 2016, le ministère des Technologies de l'Information et des Communications, déclare qu'une demande a été présentée à PayPal pour qu'il procède à l'implémentation de sa solution de paiement et ouvre ses transactions depuis et vers la Tunisie. Mais, PayPal a refusé la demande et la Tunisie continue à en être privée.

2.3.2 Cadre légal et institutionnel

Selon l'UNCTAD (2018), la Tunisie est parmi les pays ayant une bonne législation en e-commerce qui régit les transactions électroniques, la protection des consommateurs, la protection des données personnelles et la cybercriminalité (cf. Figure 14).



Après la création d'une commission nationale sur le commerce électronique en 1997, une loi a été promulguée en 2000 sur les échanges et le commerce électroniques (loi n° 2000-83 du 9 août 2000). Une Agence Nationale de Certification Électronique (ANCE) a été créée en 2000 pour assurer la certification électronique et la sécurité des échanges et des transactions électroniques liés à l'e-gouvernement, l'e-banking et l'e-commerce.

D'autres lois réglementent les échanges électroniques à savoir la loi n° 2007-13 du 19 février 2007 relative à l'établissement de l'économie numérique la loi n° 2007-69 du 27 décembre 2007 relative à l'initiative économique, et la loi n° 63 du 27 Juillet 2004 portant sur la protection des données à caractère personnel.

L'orientation technologique et les compétences y relatives sont fortement corrélées au développement du e-commerce. Dans le contexte tunisien :

- ✓ Les taux d'équipement en ordinateurs sont largement supérieurs aux moyennes arabe et africaine, mais demeurent inférieurs à la moyenne mondiale.
- ✓ Le taux de pénétration Internet (67,7 % en 2017) est largement supérieur aux moyennes africaine et arabe. Elle est même supérieure à la moyenne des pays en développement et à la moyenne mondiale.
- ✓ Le taux de la pénétration du mobile reste supérieur à la moyenne mondiale. La pénétration de l'Internet mobile (70 % en 2017) est en évolution continue surtout avec le développement des réseaux 3G et 4G ces dernières années.
- ✓ Les valeurs de l'indice de développement TIC et de ses sous-indices montrent que l'accès à la technologie et les compétences technologiques sont beaucoup plus développés en Tunisie que l'utilisation même de la technologie.
- ✓ L'indice de développement de l'e-gouvernement de la Tunisie est supérieur à l'ensemble des moyennes africaine, asiatique, américaine et mondiale (0,4922). Elle demeure inférieure à la moyenne européenne (0,724).
- ✓ La Tunisie continue à être privée de la solution de paiement PayPal. Il n'y a que deux solutions de paiement nationales.

3 Enrichissement des grilles d'analyse existantes du e-commerce

L'étude de l'évaluation de l'e-commerce renvoie à l'étude de l'évaluation des TI/SI et de leurs impacts sur l'organisation. Il s'agit d'une problématique centrale dans plusieurs disciplines (Kefi, 2006). Néanmoins, dans une phase préliminaire, nous avons opté pour une exploration empirique sans mobiliser des théories et en faisant table rase de nos connaissances antérieures sur le sujet. Nous présentons, dans un premier temps, les résultats de cette exploration empirique (section 3.1) et, dans un second temps, nous exposons les différentes approches théoriques mobilisées dans la littérature pour évaluer les TI/SI (section 3.2) pour finir par une revue de la littérature relative à l'appropriation technologique et aux grilles d'analyse du e-commerce en voie vers une réflexion sur la possibilité de l'enrichissement des modèles d'analyse existants pour appréhender la complexité du phénomène (section 3.3).

3.1 Exploration empirique dans une phase préliminaire

Dans une phase préliminaire et pour plusieurs raisons, nous avons opté pour une exploration empirique qui nous a généré certains résultats.

3.1.1 Exploration empirique : Pourquoi et comment ?

La première phase de notre recherche entre dans le cadre d'une étude préliminaire de type pilote. Ce type d'étude est conçu généralement pour obtenir l'information pouvant déterminer si la recherche est justifiée, mais elle est incapable de donner des résultats définitifs et

concluants (Ben Aissa, 2001). La démarche que nous suivons est l'induction pure via une exploration empirique. Il s'agit d'explorer un phénomène mal connu en faisant table rase des connaissances antérieures sur le sujet et donc sans être guidé par les théories et par les idées préconçues sur le sujet et sans mobiliser des concepts préalables (Thiétart et Coll., 2003). Plusieurs raisons expliquent la voie de l'exploration empirique que nous avons opté.

1. La nécessité de préciser et cerner les axes de recherche

Notre question de départ est large. Ainsi, la présence sur le terrain était nécessaire pour pouvoir cerner les axes de recherche et préciser nos questions de recherche. En gardant une certaine distanciation par rapport au sujet, nous sommes allés sur le terrain avec un minimum de préstructuration. Nous avons évité la formulation prématurée de propositions.

2. La recherche de la théorie la plus appropriée à notre recherche

La littérature sur l'adoption, l'usage et l'évaluation du e-commerce est extrêmement riche. Les nombreuses études théoriques et empiriques qui se sont penchées sur cette question génèrent une variété de méthodes et modèles d'évaluation et une pluralité d'approches d'évaluation formant des ancrages théoriques diversifiés.

Quelle théorie semble être parfaitement appropriée à notre recherche ? Une question à laquelle nous n'avons pas pu trancher et par conséquent, on était incapable de mobiliser un cadre théorique initial qui guide l'exploration et qui même la conditionne.

3. Le phénomène est mal connu et les études explicatives sont manquantes

En cherchant des études sur le e-commerce en Tunisie pour expliquer le retard qu'a connu le pays malgré plus qu'une quinzaine d'années, nous avons marqué que hormis les études sur le profil et le comportement de l'internaute tunisien, le gap est flagrant. Si nous ne manquons pas d'études sur le commerce électronique, nous manquons d'études empiriques sur le contexte du e-commerce tunisien et surtout lorsqu'il est orienté entreprise (vendeur en ligne) ou lorsqu'on s'attache à tout l'écosystème du e-commerce. L'enquête même faite par le ministère du Commerce de Tunisie en octobre 2012 sur le e-commerce suit une perspective orientée comportement sur Internet ; elle n'a consacré que deux pages (sur un total de 43 pages) pour présenter les avis et les problèmes évoqués par les experts et les acteurs du e-commerce tunisiens. À cet égard, l'étude du e-commerce au sein même de l'entreprise et au niveau de tout l'écosystème reste un phénomène mal connu.

Pour toutes ces raisons, nous avons jugé qu'il est approprié de commencer par une exploration empirique en faisant table rase de nos connaissances antérieures sur le sujet.

Exploration empirique : Comment ?

Cette phase exploratoire a essentiellement pour objectif de découvrir le problème de l'e-commerce aux yeux des internautes et des professionnels. La technique de collecte des informations utilisée est l'entretien non directif. Nous avons préalablement présenté aux personnes interviewées le thème de notre recherche avec quelques différences pré selon qu'il s'agit d'un internaute ou d'un e-commerçant.

Les entretiens se sont déroulés en Mai et Juin, 2011 durant la phase de l'élaboration du projet de thèse. Des conversations libres et ouvertes ont été menées pour des durées ne dépassant pas une heure pour un commerçant et 25 min pour un internaute. Nous avons essayé de laisser les personnes interrogées parler librement surtout que nous avons senti leur esprit de coopération et leur inclination à parler sur le sujet. Nous intervenons parfois pour recentrer et reformuler les discours. Par exemple, nous avons remarqué que, les e-commerçants interviewés essayent de se limiter à la présentation des facteurs externes. Nous intervenons alors pour rappeler succinctement les facteurs externes soulevés et demander les autres facteurs internes.

Tableau 10 : Entretiens de la phase préliminaire

| Unités d'analyse | Taille | Nature | Durée | H / F |
|----------------------------|--------|---|-------------|----------|
| Entreprises | 5 | 3 PME _(s) + SNCFT + La Poste | 30'' - 1h | 4 H/1 F |
| Consommateurs - Internaute | 20 | Des acheteurs et des non-acheteurs sur Internet | 15'' - 25'' | 9 H/11 F |

Du côté de l'e-commerçant, nous avons choisi des entreprises de tailles différentes exerçant dans des secteurs d'activités diversifiés tout en ayant au moins une expérience de trois ans en domaine. Nous avons préalablement présenté aux personnes interviewées le thème de notre recherche. Plus précisément, nous leur demandons quels sont les facteurs qu'ils les ont incités à adopter le e-commerce et quels sont leurs objectifs tout en sollicitant chaque personne de parler librement sur l'activité du e-commerce de son entreprise. Les seules questions posées concernent la date de création du site marchand et le jugement sur le volume des ventes.

Les caractéristiques de notre échantillon se résument comme suit :

| Click & Morter | | Activité sur Internet | Date de création du site |
|----------------|----------|---------------------------------------|--------------------------|
| | PME 1 | Vente matériel informatique | 2008 |
| | PME 2 | Service d'hôtellerie | 2008 |
| | PME 3 | Vente de produit d'artisanat | 2006 |
| | SNCFT | Vente de billet de Train | 2007 |
| | La Poste | Vente de timbres postaux et de fleurs | 2001 |

Pour tous les entretiens, nous nous basons sur l'analyse de contenu thématique dans le but de ressortir les facteurs les plus saillants pouvant fortifier ou inhiber l'achat et la vente sur Internet dans le contexte tunisien.

3.1.2 Exploration empirique : Résultats et Discussion

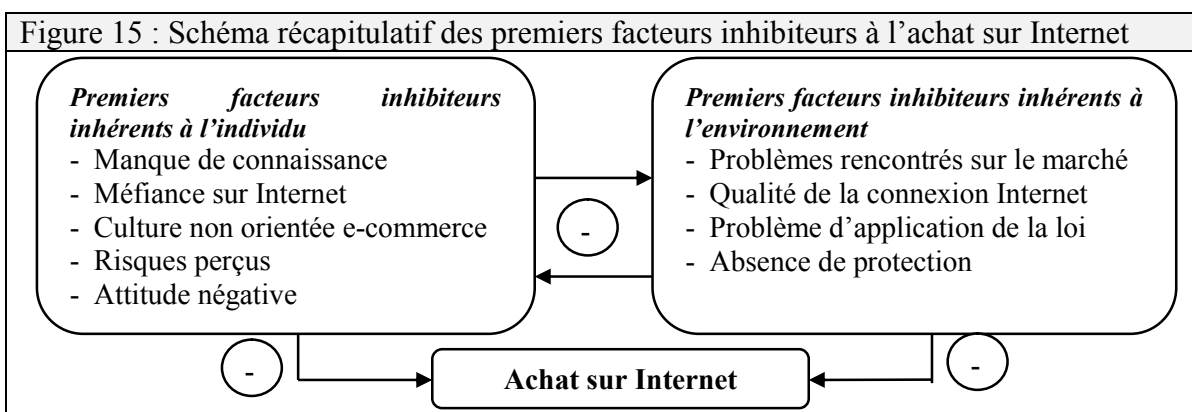
Nous présentons respectivement les résultats de l'exploration empirique préliminaire auprès des consommateurs et auprès des entreprises.

Exploration empirique préliminaire auprès des internautes

Afin de comprendre les freins et les motivations vis-à-vis de l'achat en ligne, nous avons laissé un maximum de liberté au répondant pour qu'il s'exprime de sa connaissance sur le sujet, de son expérience ou de l'expérience d'un proche. Il procède parfois à une comparaison entre le contexte tunisien et le contexte étranger comme celui français ou allemand.

La majorité des sujets déclare être mal informée sur l'e-commerce en Tunisie et sur les sites marchands tunisiens. Il y a ceux qui ne savent pas que ça existe en Tunisie, et ce, indépendamment du niveau d'instruction, car il y a même un ingénieur en informatique qui considère que l'e-commerce n'a pas été adopté par les entreprises tunisiennes.

Certains affichent leur frustration du contexte virtuel en rappelant leurs expériences négatives sur le marché physique. Ils supposent que le virtuel doit être pire que le direct surtout par rapport au risque d'arnaque et au comportement malveillant du vendeur. Il s'agit à la fois d'une méfiance vis-à-vis du site marchand et d'un manque de confiance en vendeur. Par ailleurs, la peur de tomber dans l'arnaque ou de subir d'autres risques revient assez souvent dans les propos des répondants. Les craintes ou les doutes créent une attitude entièrement négative pour certains et partiellement négative pour d'autres. En conclusion, les inhibitions à l'achat en ligne touchent à la fois plusieurs aspects : l'aspect cognitif (le manque de connaissance et d'information), l'aspect culturel (une culture non orientée e-commerce), l'aspect émotionnel (la peur), l'aspect comportemental (méfiance et attitude négative) et l'aspect environnemental (infrastructure, loi et organismes de protection). Ces aspects sont tellement enchevêtrés que nous ne pouvons pas extraire un aspect particulier explicatif et prépondérant (cf. Figure 15).



Source : Construction de l'auteur suite à une exploration empirique dans une phase préliminaire

Analyse des premiers facteurs inhibiteurs ou incitateurs à l'achat sur Internet

| N | | Facteurs révélés | Illustrations |
|----|----|---|---|
| 1 | NA | Absence de loi qui protège en cas d'arnaque. L'arnaque sur le marché. Absence de confiance. Se sentir dans l'insécurité. | « Je ne peux pas acheter sur Internet tant qu'il n'y a pas une loi qui me protège en cas d'arnaque ». « On subie l'arnaque sur le marché physique, que dire sur Internet ». « Je ne donne pas confiance en tout ». |
| 2 | NA | La peur. La méfiance. Absence de garantie. Risque de non livraison- produit | « Je ne peux pas donner confiance à ce type d'achat, j'ai peur. Je vais payer le produit à l'avance et je n'ai aucune garantie de le recevoir ». |
| 3 | A | Non-livraison d'un produit acheté sur Internet. Risque de perte d'argent. | « J'ai acheté sur Internet mais le produit ne m'a pas été livré ». « Pas de réponse en cas de réclamation ». « L'achat sur Internet demande une vigilance extrême... C'est risqué... » |
| 4 | NA | Préférence de voir le produit, le toucher et le bien vérifier avant de le payer. | « Si c'est facile de tomber dans l'arnaque dans une relation directe, n'en parlons plus d'Internet... Le Tunisien est un arnaqueur ». |
| 5 | NA | Plusieurs risques perçus (fiabilité du site et sécurité) | « J'ai peur ; il y a plusieurs risques : risque que le site soit fictif, risque de piratage et de vol d'argent et il n'y a pas de sécurité devant Anonymos ». |
| 6 | NA | Perte de temps et d'argent. Problème de connexion Internet. | « La connexion lente va interrompre l'opération ». « Je peux risquer la perte de temps et d'argent ». |
| 7 | NA | Manque d'informations sur le e-commerce et manque de connaissance des sites. Connaitre le mode de paiement en ligne. | « On n'a pas le e-commerce en Tunisie ». « Il n'y a pas des sites de vente sur Internet ». « Ce n'est pas comme à l'étranger... Personne n'achète sur Internet en Tunisie ». « Il n'y a que le paiement sur interne comme les frais d'inscription et les tickets de match/ festival ». |
| 8 | NA | Manque d'informations sur le e-commerce. Connaitre le mode de paiement en ligne. | « Je ne connais aucun site, on n'a pas le e-commerce en Tunisie, non ! ». « J'ai utilisé la carte e-dinar pour payer les frais d'inscription ». |
| 9 | NA | Manque d'informations sur le e-commerce | « Ce n'est pas développé ». « On n'a pas des sites e-commerce ». « On n'a pas d'infrastructure de paiement sur Internet par carte bancaire ». |
| 10 | NA | Culture non orientée e-commerce Manque d'informations | « Je n'ai jamais eu l'idée de le faire, je n'ai pas pensé à ça et ça ne m'intéresse pas ». « Je n'ai pas une idée sur le sujet ». |
| 11 | NA | Manque d'informations sur le e-commerce | « On n'a pas la possibilité d'acheter sur Internet en Tunisie ». « Est-ce possible ? » |
| 12 | NA | Manque d'informations sur le e-commerce | « On n'a pas des sites tunisiens qui vendent sur Internet. Pour les sites étrangers, on n'a pas un moyen de paiement pour pouvoir acheter ». |
| 13 | NA | Non habitude d'achat en ligne (problème de culture) | « ... ça n'entre pas dans mes habitudes ». « Je n'ai pas acheté des billets » |
| 14 | NA | Culture non orientée achat en ligne Risques perçus : des arnaques sur le marché physique | « Je ne peux pas penser à Internet comme mode d'achat, car le fait de subir des arnaques sur le marché dans une relation directe est récurrent, que dire sur Internet ». |
| 15 | A | - Problèmes rencontrés lors d'un achat en ligne : produit non disponible après la passation de commande et le paiement. | « Il y avait une fois que j'ai commandé et payé un produit sur Internet et je l'ai reçu après trois semaines. Quand j'ai passé la commande, c'était indiqué que le produit est disponible, je l'ai payé. Le commerçant m'a appelé pour m'informer que le produit est non disponible ». |
| 16 | A | - Problèmes rencontrés lors d'un achat en ligne : description non complète du produit, manque d'informations. | « J'ai une expérience avec un produit de décor, c'était un sticker de mur. Dans la photo, le sticker couvre tout le mur. Dans la description, il n'y avait pas les dimensions. J'avais reçu un petit sticker qui ne dépasse pas un mètre. Tout simplement, la photo n'était pas réelle ». |

| | | | |
|----|----|---|--|
| 17 | A | - Problèmes rencontrés lors d'un achat en ligne (délai de livraison non respecté) | « Par exemple, j'ai acheté un cadeau d'anniversaire sur Internet, c'était indiqué sur le site que la livraison est en 48 heures alors que je l'ai reçu après une semaine, c'est raté pour moi ». |
| 18 | NA | - Manque d'information sur le e-commerce | « Il n'y a que les billets qui se vendent en ligne, je ne connais pas autres choses » « On peut payer sur Internet les frais d'inscription et les frais de concours » |
| 19 | NA | - Attitude négative - Culture non orientée e-commerce : refuser le changement d'habitudes. | « Je ne peux pas acheter, j'en suis contre ». « Je ne change pas ma manière de faire les choses ». « Mes cousins vivent à l'étranger et achètent en ligne, mais moi, tant que je suis en Tunisie, je ne le fais pas ». |
| 20 | NA | - Culture non orientée e-commerce - Risques perçus | « Tant que les Tunisiens n'achètent pas, je ne le fais pas. Je ne vais pas être la première victime... Le e-commerce c'est à l'étranger et non pas en Tunisie ». |

A : Acheteur / NA : Non-Acheteur

Exploration empirique préliminaire auprès des entreprises

A. Les objectifs de l'adoption du e-commerce

Pour les trois PME, l'investissement spécifique en e-commerce était dans l'objectif d'élargir à peu de frais leurs bases de clientèle potentielle et de développer de nouveaux marchés. Ces objectifs s'ajoutent aux fonctionnalités de base d'un site web en tant que site vitrine. En fait, les sites e-commerce demeurent des sites de présentation de l'entreprise, de son activité et de ses produits et/ou services. Par contre, pour les deux autres sociétés publiques, l'objectif est de s'aligner aux politiques de l'État en e-commerce.

Il est clair que l'entreprise considère Internet comme un vecteur de vente et de prospection surtout dans des marchés extérieurs. Mais ce qui est remarquable, c'est qu'aucun responsable interviewé ne considère Internet comme une réelle possibilité d'augmenter le niveau de compétitivité de l'entreprise sur le marché national surtout d'une PME par rapport à des entreprises concurrentes nationales ou par rapport à des entreprises de taille plus importante.

| Eses | Objectifs et illustrations |
|-----------------------|---|
| PME 1 | Objectif : Améliorer la visibilité des produits. « Nous insistons à présenter sur le site toute information utile pour le client sur la société et sur nos produits pour qu'il puisse faire des comparaisons entre nos différents produits, fixer son choix et s'orienter vers nos magasins ou acheter sur Internet ». |
| PME 2 | Objectif : Attirer des clients étrangers (95 % des clients sur Internet sont des étrangers). « Notre site était essentiellement créé dans l'objectif d'attirer des clients étrangers. D'ailleurs, 95 % de nos clients sur Internet sont des étrangers » |
| PME 3 | Objectif : Étendre les marchés à l'échelle internationale. « Internet un moyen d'étendre nos marchés à l'échelle internationale ». |
| SNCFT +La Poste | Objectif : S'aligner aux politiques de l'État du développement de l'e-commerce. « La société cherche à s'aligner aux politiques de l'État dans la recherche de développement du commerce électronique » |

B. Le volume des ventes sur Internet

Malgré que les entreprises objet de notre étude aient réalisé leurs sites e-commerce dans l'optique de vendre en ligne, le volume des ventes de chacune était jugé soit « *très faible* » ou « *faible* » ou « *modeste* ». Les sujets mettent en exergue des facteurs essentiellement externes pour expliquer les difficultés rencontrées à réaliser des ventes en ligne.

| | | | | | |
|----------------------------|-------------|---------|-------------|--------|-------------|
| | PME 1 | PME 2 | PME 3 | SNCFT | LA POSTE |
| Volume des ventes en ligne | très faible | modeste | très faible | faible | très faible |

C. Les facteurs inhibiteurs externes

Les premiers obstacles mis en relief par tous les sujets touchent le niveau externe de l'entreprise et essentiellement le comportement du consommateur, la culture sociale, le rôle de l'État et l'infrastructure technologique du pays. Il y a même un interviewé (PME1) qui a affirmé que tous les problèmes rencontrés sont issus pratiquement de l'environnement externe et qu'ils sont loin d'être liés au niveau interne (« *Nos ventes sur Internet sont faibles, car les obstacles sont multiples ; ce sont tous des obstacles externes et non pas internes* »). La méta-matrice ci-après présentée expose tous les facteurs externes qui inhibent la vente sur Internet.

Méta-matrice ordonnée par site pour les facteurs inhibiteurs externes

| | Consommateur | Culture sociale | État | Infrastructure |
|----------|--|--|--|--|
| PME 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Attitude négative sur Internet • Méfiance de • Perception de risques | <ul style="list-style-type: none"> • Mentalité • Habitude • Culture non orientée e-commerce • Pratique non encore familiarisée | <ul style="list-style-type: none"> • Défaillance du rôle de l'État dans la familiarisation de l'Internet • Des actions non efficaces et insuffisantes pour l'instauration d'une culture de e-commerce dans la société. | <ul style="list-style-type: none"> • Familiarisation d'Internet limitée • Utilisation d'Internet limitée à la recherche et à la communication • Prix cher de l'Internet |
| PME 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Attitude négative • Manque de confiance | <ul style="list-style-type: none"> • Non habitude d'achat en ligne | <ul style="list-style-type: none"> • Manque de communication et de sensibilisation | <ul style="list-style-type: none"> • Le taux de pénétration d'Internet est moyen. |
| PME 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Attitude négative • Manque de confiance | <ul style="list-style-type: none"> • La non-acceptation du changement d'habitude | <ul style="list-style-type: none"> • Défaillance du rôle de l'État dans la diffusion de l'Internet | <ul style="list-style-type: none"> • Carence de la diffusion Internet dans les zones de l'intérieur. |
| SNCFT | <ul style="list-style-type: none"> • Attitude négative • Manque de confiance | <ul style="list-style-type: none"> • Des publicités dans les gares et les universités pour inciter à l'achat de billet en ligne. | - | <ul style="list-style-type: none"> • Familiarisation d'Internet limitée • Prix cher de l'Internet |
| La POSTE | <ul style="list-style-type: none"> • Attitude négative • Manque de confiance | <ul style="list-style-type: none"> • Les sites de la Poste et la carte e-dinar ont été créés pour développer une culture e-commerce. | - | <ul style="list-style-type: none"> • La carte e-dinar est utilisée essentiellement pour payer les frais d'inscription. |

➤ **Attitude négative et méfiance**

Tous les cas étudiés souffrent de l'attitude négative du consommateur envers l'achat en ligne. La méfiance sur Internet est grande surtout eu égard à la sécurité du paiement, à la fiabilité de l'information et au risque de ne pas avoir le produit ou de recevoir un produit ayant des caractéristiques différentes de celles demandées.

« *Le Tunisien garde toujours l'esprit de voir et de toucher le produit avant de l'acheter, c'est pourquoi, lorsqu'il se trouve devant un catalogue en ligne, ce n'est pas évident qu'il fasse confiance au produit même, aux informations y relatives et à la procédure d'achat sur Internet* ».

➤ **Culture non orientée e-commerce**

Le problème de la culture d'achat en ligne est mis en exergue par les interviewés. Ils ont insisté sur le fait que la mentalité des Tunisiens n'a pas une orientation vers le e-commerce. L'habitude d'achat en ligne ne s'est pas encore structurée socialement et par conséquent la pratique est non encore familiarisée. La non-acceptation du changement d'habitude freine amplement le développement d'une culture orientée e-commerce.

« *Les Tunisiens n'ont pas encore la mentalité et l'habitude d'acheter en ligne* ».
« *Le fait de faire recours à Internet pour acheter est une pratique non encore familiarisée* ».

➤ **Infrastructure et défaillance du rôle de l'Etat**

Outre le comportement et la culture de l'internaute, des facteurs externes liés au rôle de l'État et à l'infrastructure ont été mis en relief. Le facteur majeur soulevé est relatif à la diffusion de l'Internet et à sa familiarisation. Le taux de pénétration d'Internet dans la société a été jugé moyen. C'est une technologie non encore propagée et familiarisée dans plusieurs zones surtout les plus défavorisées.

« *La familiarisation d'Internet est limitée et son utilisation est encore limitée à la recherche et à la communication* »/« *L'Internet est considéré comme cher et par conséquent partiellement familiarisé* ».

Pour deux cas étudiés, le rôle de l'État dans la familiarisation de l'Internet a été accusé. Ils ont considéré que l'État doit intervenir pour baisser les prix d'abonnement Internet. De même, ils ont souligné que l'État n'a cherché à développer les applications Internet au service du e-commerce que par le paiement des frais d'inscription en ligne ou par le règlement des factures d'électricité, d'eau et de télécommunication par Internet (les transactions à destination d'institutions étatiques). Ces actions ont été jugées non efficaces et insuffisantes pour l'instauration d'une culture de e-commerce dans la société.

« *La grande part du e-commerce, dans notre pays, reste soutenue par les inscriptions universitaires en ligne et le service de paiement de certaines factures sur Internet. Ces modalités n'ont pas été efficaces et n'ont pas pu développer une tendance vers les transactions électroniques et l'achat sur Internet* ».

Certes, des facteurs issus de l'environnement externe comme la méfiance de l'internaute, l'absence de culture orientée e-commerce et la faible présence de l'État affectent négativement la vente sur Internet. Les commerçants en ligne vont nécessairement chercher comment faire face à ces obstacles. C'est pourquoi, nous nous sommes intéressés à comment ces entreprises se comportent ou agissent pour surmonter les facteurs externes. Nos études de cas révèlent que la perception de ces obstacles par les managers et les responsables de l'activité du e-commerce est d'une grande ampleur.

D. Les facteurs inhibiteurs internes

Certes, le contexte environnemental dans lequel l'entreprise agit va influencer directement son contexte organisationnel et surtout le comportement des managers.

➤ Faible motivation et engagement limité

L'évaluation de l'effet négatif des obstacles à la vente sur Internet établie sur la base des perceptions représente une estimation de l'ampleur des difficultés rencontrées pour vendre en ligne. Compte tenu d'importants obstacles qui inhibent le succès d'un projet e-commerce, les entreprises n'y voient plus des avantages à court terme. Cette perception a affecté négativement la motivation et l'engagement des managers et/ou du staff e-commerce.

Il semble que, pour trois cas étudiés, il n'y a pas une disposition favorable de fournir plus d'effort afin de développer l'activité du e-commerce et de réaliser les objectifs prévus lors de l'adoption du e-commerce. On avait remarqué un niveau faible d'intérêt accordé à l'usage du e-commerce. L'allocation de plus de ressources humaines et financières pour fortifier la vente sur Internet a été jugée, par les interviewés, inutile puisqu'ils estiment que les résultats ne vont pas s'améliorer sous l'effet significatif des facteurs externes.

« Il est inutile de continuer à s'investir en e-commerce, car sa rentabilité est mise en question devant une forte réticence à acheter sur Internet ».
« Nous pouvons facilement allouer des ressources financières, même par crédit, pour promouvoir notre site, mais nous ne pouvons pas instaurer dans la société une culture d'achat sur Internet ».

Pour quatre entreprises examinées (les 3 PME + la Poste), on avait noté la faible propension à la motivation et à l'engagement en e-commerce. Ces entreprises n'ont pas même mis au point une stratégie d'affaires électroniques claire et précise pour développer dans le futur leurs activités sur Internet. Néanmoins, elles ne vont pas délaisser complètement son usage en prévoyant que le e-commerce, à long terme, a un bon avenir.

Une exception de motivation et d'engagement pour la SNCFT : Contrairement à la Poste, la SNCFT montre un fort engagement dans son projet e-commerce. Le chef de département

« commerce électronique », nouvellement nommé, se montre motivé et bien impliqué dans le projet en cherchant les moyens et les méthodes à atteindre les objectifs tracés par la direction générale. Il a déployé des efforts importants afin de mieux connaître les enjeux liés à l'e-commerce et à la vente des billets de train sur Internet en particulier. Une telle exception de motivation et d'engagement peut être expliquée par la nature de la société appartenant à 100 % au secteur public et qui doit suivre la stratégie de l'État orientée vers l'e-government.

➤ **Un site e-commerce jugé de qualité et sécurisé mais non efficace**

Pour trois entreprises, les sites e-commerce ont été jugés de bonne qualité en rapport d'abord, avec un design qui attire les clients et facilite la manipulation du site ; ensuite, avec un système de sécurité du site et des transactions et enfin, avec un contenu riche en informations intégrant entre autres un catalogue de produits qui présente de bonnes offres. Malgré des sites jugés de qualité, ces trois entreprises n'ont pas pu bâtir ni une image de marque forte ni une relation de confiance et par conséquent, elles n'ont pas pu fortifier leurs ventes en ligne.

« Le Tunisien ne fait pas confiance à Internet surtout lors de l'utilisation de sa carte bancaire. Il a des doutes au niveau de la sécurité et nous n'arrivons pas à lui assurer que nos systèmes sont sécurisés ».

Les enquêtes menées en ligne par la SNCFT et par la PME2 auprès des visiteurs des de leurs sites ont montré que la qualité a été jugée moyenne pour les deux sites web. C'est pourquoi un projet d'amélioration du site de la SNCFT est en cours de préparation en prononçant qu'un site web de qualité est un outil indispensable servant à promouvoir l'entreprise et ses produits.

➤ **Des capacités marketing et logistiques faibles**

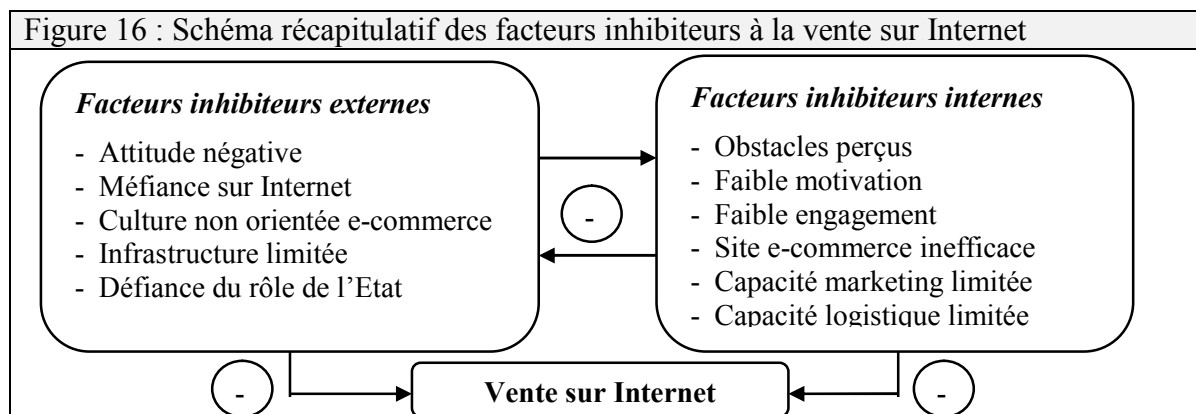
En ce qui concerne la capacité marketing qui n'est qu'« *un processus intégratif de ressources tangibles et intangibles permettant de comprendre les besoins spécifiques et complexes des clients, d'assurer la différenciation du produit et d'atteindre une image de marque supérieure* » (Nath et al., (2008, p.3), les entreprises se montrent réticentes à la dotation en ressources financières et humaines pouvant être déployées pour améliorer leurs capacités à attirer les clients et à vendre sur le Net des produits et services.

Les entreprises objet de notre étude appliquent des pratiques de publicités très limitées. Aucune entreprise n'a soulevé l'importance du marketing relationnel et ne cherche à établir un bon relationnel avec le client. Le marketing one to one, en tant qu'une pratique du marketing relationnel visant à se concentrer sur un client d'une façon personnelle et de mener avec lui une relation personnalisée afin de lui fournir une offre personnalisée capable de satisfaire pleinement ses besoins, est une optique non-développée par tous les cas étudiés.

Les interviewées révèlent également qu'il y a une défaillance de la capacité logistique de l'entreprise. À l'exception de la Poste, toutes les entreprises étudiées n'assurent pas la livraison des produits vendus en ligne. Il y a généralement un unique ou un nombre réduit de points de vente auxquels le client doit s'adresser pour retirer son produit (les points relais).

Discussion

L'étude exploratoire menée nous a permis de déceler les facteurs inhibiteurs de la vente en ligne touchant à la fois les niveaux internes et externes de l'entreprise. Les facteurs externes ont été soulevés au premier rang. Il s'agit de l'attitude négative envers l'achat en ligne et la méfiance sur Internet, la culture sociale non orientée e-commerce, l'infrastructure limitée et la défiance du rôle de l'État. Ce sont des obstacles qui freinent la vente sur Internet et en général le développement du e-commerce. À ces facteurs s'ajoutent des capacités marketing et logistique limitées. Le comportement managérial a engendré aussi un niveau faible d'intérêt accordé à l'usage du e-commerce. Le schéma suivant présente tous les facteurs inhibiteurs.



Source : Construction de l'auteur suite à une exploration empirique dans une phase préliminaire

Les résultats obtenus montrent qu'il y a une multitude de freins à la vente sur Internet tels que la méfiance, l'absence de culture e-commerce, la diffusion limitée d'Internet et le rôle déficient de l'État. Ces facteurs ont été même considérés comme des barrières à l'adoption du e-commerce ou à son usage (Teo et al., 1998, Chau & Tam, 1997). Selon Rechenmann (2001, p.92), l'un des vrais freins au développement du e-commerce est la confiance du client. D'ailleurs, « *l'Internet marchand ne peut devenir une institution sans le développement d'un préalable fondamental constitué par la confiance* » (Amami et Thévenot, 2000, p.30).

De nombreuses recherches sur l'e-commerce ont conclu que les principales barrières à la diffusion du e-commerce sont le manque d'une infrastructure technologique et l'accès à Internet à prix non raisonnables (Yap et al., 2006). Kshetri (2007) a considéré que la lente diffusion de l'Internet et le manque d'une infrastructure TIC valable sont des barrières économiques au potentiel du e-commerce dans les pays en voie de développement.

À la technologie s'ajoutent les facteurs culturels et le rôle de l'État. Selon la logique de Lyer (2005), des facteurs comme l'utilisation d'Internet, la culture, la confiance et le rôle de l'État sont inter-reliés. En effet, l'utilisation d'Internet est déterminée par les facteurs culturels pouvant instaurer une confiance interpersonnelle (Lyer, 2005). Les normes et les valeurs d'une culture traditionnelle exigent des niveaux profonds de customisation du site web ainsi que d'autres approches traditionnelles comme la présence de l'État pour assurer l'engagement et créer la confiance nécessaire pour le développement de relations (Lyer 2005 ; Chung 2015).

Un site web de qualité a été considéré indispensable comme un outil servant à promouvoir l'entreprise et ses produits. Ce résultat est en conformité avec la plupart des études soulignant l'importance d'un site web marchand de qualité pour le succès du e-commerce. Pour Isaac et Volle (2008, p.178), « *la qualité de l'interface est de loin le premier facteur explicatif de la performance du site marchand (impact visuel, processus d'achat et de commande, recherche de produits sur le site, organisation générale et navigation)* ».

Le e-commerce s'est révélé comme une activité à forte intensité logistique. La plupart des ressources nécessaires à la vente en ligne se déploient à travers le supply chain c.-à-d. le système de circulation physique des produits et des flux d'information associés (Detchessahar et al., 2003, p.96). Les problèmes logistiques sont parmi les principales barrières économiques au potentiel du e-commerce dans les pays en voie de développement (Kshetri, 2007).

3.2 Approches théoriques de l'évaluation des TI/SI

La réflexion conduite au sein de la littérature sur l'évaluation des TI/SI montre un paradoxe de la productivité des TI soulevé surtout dans les années quatre-vingt. Dès lors, plusieurs méthodes et modèles d'évaluation ont émergé. De vaujany (2005, p.31-32) distingue entre les modèles "*causalistes*" (relation entre une série de variables) et les modèles "*processuels*" (une série d'évènements formant le niveau de performance) et entre les méthodes interprétatives, "*structurationnistes*" (Orlikowski, 2000 ; De Sanctis et Poole, 1994) (Ciborra, 2000). Certes, les diverses méthodes d'évaluation des TI prennent différents ancrages théoriques. Nous distinguons entre les approches basées sur la psychologie, la cognition sociale, la sociologie, la contingence, le management stratégique, les ressources et compétences et l'économie.

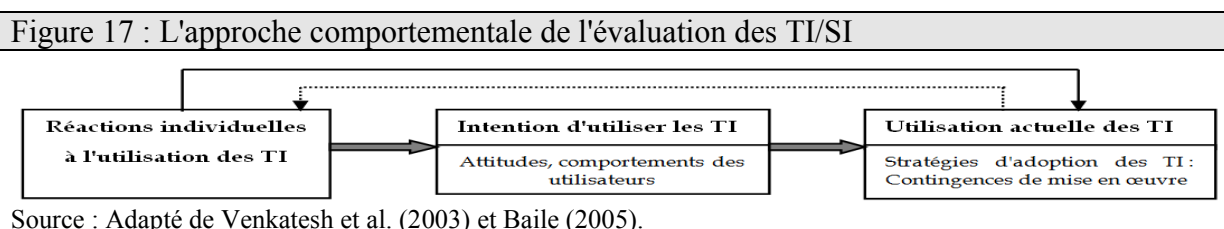
3.2.1 Approches sociologique et comportementale

Nous exposons succinctement les approches fondées sur la psychologie sociale, la cognition sociale et la sociologie des usages.

A. Approche fondée sur la psychologie sociale

L'approche de la psychologie sociale prévoyait l'importance de prendre en considération les facteurs psychosociaux dans l'étude de la performance des TI. Dans une vision dynamique, la perspective sociotechnique considère que l'utilisation des TI dépasse la vision structuro-fonctionnaliste. L'organisation est un système sociotechnique reposant sur l'aspect technique (technologie) et sur l'aspect psychosociologique (comportement de l'individu ou du groupe).

Par ailleurs, l'approche psychosociale a intégré la perspective comportementale ayant trait à l'utilisation individuelle ou collective de la technologie et à l'intention de l'utiliser. Cette perspective s'est basée sur une taxonomie composée de trois socles (Figure 17) : (1) les théories relatives à l'utilisation des TIC ; (2) les théories relatives à l'intention d'utilisation des TIC et (3) les stratégies d'adoption des TIC (Venkatesh et al., 2003 ; Baile, 2005).



Perspective comportementale basée sur l'intention d'utiliser la technologie :

Dans une perspective comportementale, les théories et modèles se sont basés sur l'intention de l'utilisateur comme la théorie de l'action raisonnée d'Ajzen et Fishbein (1980), la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991), le modèle d'acceptation de la technologie (Davis, 1989) et la théorie unifiée d'acceptation et d'usage des technologies (Venkatesh et al., 2003).

➤ La théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1975, 1980)

D'après cette théorie, le choix comportemental de l'individu est un choix pensé et raisonné. L'intention comportementale est déterminée par l'attitude de l'individu ainsi que par les normes subjectives envers le comportement. Cette attitude dépend à la fois des croyances comportementales de l'individu (une forme d'évaluation anticipée) et des normes subjectives (des croyances normatives liées à des normes comportementales individuelles ou collectives).

➤ La théorie du comportement planifié de Ajzen (1991)

La théorie du comportement planifié conditionne le comportement par l'intention de l'individu d'accomplir telle ou telle action (Ajzen, 1991). Dans le contexte du e-commerce, le modèle du comportement planifié est généralement adopté pour étudier l'intention d'acheter sur Internet (Gharbi et Suissi, 2003) à travers l'attitude du consommateur envers l'e-commerce ou envers le site web, ses normes subjectives et les risques qu'il perçoit.

➤ **Le modèle d'acceptation de la technologie (modèle TAM) de Davis (1989)**

Le modèle TAM de Davis (1989) présume que l'acceptation de la technologie dépend de l'attitude de la personne envers la technologie et de son intention de l'utiliser. Ce modèle suppose une influence des variables externes sur la perception d'utilité et la perception d'utilisabilité (facilité d'utilisation). Ces croyances déterminent généralement l'attitude et l'intention d'utiliser la technologie, d'où l'influence sur son utilisation.

➤ **La théorie unifiée d'acceptation et d'usage de la technologie (*Unified Theory of Acceptation and Use of Technology – UTAUT*) de Venkatesh et al., (2003).**

L'UTAUT a été développé sur la base d'une synthèse de huit modèles d'acceptation de TIC pour former un modèle d'intention et d'usage de la technologie (Venkatesh et al., 2003). Les déterminants de l'intention sont la performance attendue, l'effort attendu et l'influence sociale. L'usage est déterminé par les conditions facilitatrices et l'intention et sous l'effet de variables modératrices comme l'expérience, le type d'usage (volontaire ou obligatoire), le sexe et l'âge.

Perspective de l'interaction Homme-Machine

Dans cette perspective, on trouve par exemple la théorie de la richesse des médias, la théorie de la présence sociale et plus récemment, le modèle du succès des SI de De Lone et Mc Lean qui a été renouvelé pour l'appliquer à l'e-commerce. Alors que la théorie de la richesse des médias de Lengel et Daft (1986) s'est basée sur l'interaction déterminée par les signaux transmis, le feed-back et l'emphase personnelle, la théorie de la présence sociale se réfère au degré de se sentir psychologiquement présent par les parties en interaction.

Dans le contexte de l'e-commerce, le modèle du succès des SI de DeLone et McLean (2003-2004) (*D&M IS Success Model*) est le plus reconnue dans la mesure de la valeur et l'efficacité des actions de gestion et des investissements en SI (DeLone & McLean, 2003). Le modèle a été développé en 1992 et renouvelé en 2003 et 2004 pour être appliqué à l'e-commerce. Les auteurs ont considéré que, durant toute une décennie, le rôle des SI a été changé et la mesure de l'efficacité des SI a progressé, d'où la nécessité de renouveler le modèle à la lumière des changements des pratiques SI et essentiellement l'éclatement de l'e-commerce.

DeLone & McLean (2004) ont suggéré comme mesures du succès du e-commerce : la qualité du système, la qualité de l'information, la qualité du service, l'usage du système, satisfaction de l'utilisateur et les avantages du Net. Ce modèle mis à jour peut servir comme une structure appropriée des mesures du succès des SI (DeLone & McLean, 2004). Toutefois, sa limite principale est de ne pas situer les SI dans une perspective d'analyse concurrentielle. Même l'impact organisationnel des SI n'a pas tenu compte de la mesure de leur impact concurrentiel.

L'approche fondée sur la psychologie sociale a pu ramener l'être humain au cœur du processus d'évaluation des TI/SI pour tenir compte d'un ensemble de facteurs psychosociaux. Elle a toutefois ignoré d'intégrer les stratégies de l'entreprise.

B. Approche fondée sur la sociologie des usages

L'approche fondée sur la sociologie des usages regroupe trois courants de recherche : l'approche de la diffusion, l'approche de l'appropriation et l'approche de l'innovation.

Perspective de la diffusion de l'innovation et de la technologie

➤ Théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers (1962, 1995, 2003)

La théorie de la diffusion de l'innovation a pour objectif d'expliquer l'évolution de l'innovation technologique en passant du stade d'invention à celui d'utilisation élargie. Ainsi, elle s'attache à l'étude du processus suivant lequel une technologie est adoptée et pénétrée dans un système social eu égard à l'évolution du taux d'adoption dans le temps. La théorie s'applique aussi bien au niveau individuel qu'au niveau organisationnel (Rogers, 1995).

L'innovation est tout ce qui est perçu nouveau que ce soit une idée, une pratique ou un objet (Rogers, 1995, 2003). La diffusion est le processus par lequel cette innovation "*est communiquée par certains canaux avec le temps parmi les membres d'un système social*" (Rogers, 1995, p.10). Les déterminants de l'adoption et de la diffusion sont au nombre de cinq : l'avantage relatif (perception de l'innovation comme étant avantageuse, voire meilleure que l'existant), la compatibilité (perception de l'innovation comme étant consistante avec les pratiques sociales, les valeurs, les normes et les expériences passées des utilisateurs), la complexité (perception de l'innovation comme étant difficile à comprendre et par conséquent à utiliser), la testabilité (possibilité de tester l'innovation avant même d'entrer dans un engagement d'utilisation) et l'observabilité (clarté des résultats de l'adoption) (Rogers, 1995).

Perspective de l'usage et de l'appropriation

À la différence de la perspective de la diffusion, la perspective de l'appropriation analyse la formation des usages dans la vie sociale à travers les pratiques des usagers et non à travers l'évolution d'un taux d'adoption (Millerand, 1998). Quatre thématiques sont sous-jacentes à l'appropriation (Millerand, 1998) : (1) Les formes d'appropriation, l'usage prévu/effectif, les significations d'usage, la construction des représentations par les usagers. (2) La technologie domestique et l'évolution des modes de vie (incidences de l'introduction de la technologie sur l'évolution des modes de vie). (3) L'utilisateur actif, autonome et privé. (4) La socio-politique des usages avec une analyse s'articulant autour des logiques technique, sociale, d'offre et d'usage.

C. *Approche fondée sur la structuration*

Parmi les théories de cette approche, nous citons la théorie de la structuration d'"Anthony Giddens" (1987) et la théorie de la structuration adaptative de "DeSanctis et Poole" (1994).

➤ **Théorie de la structuration de Giddens (1987)**

En sociologie, la théorie de la structuration d'"Anthony Giddens", se focalise sur l'étude des rapports sociaux. La prémisse de cette théorie est qu'il vaut mieux conceptualiser à nouveau *"un dualisme profondément enraciné dans la théorie du social qui oppose l'objectivisme et le subjectivisme"* pour en faire une dualité, la dualité du structurel. Ainsi, les concepts centraux de cette théorie sont le structurel, la dualité du structurel et le système (Giddens, 1987, p.31). Le terme **"structurel"** fait référence à un ensemble de règles et de ressources ou de relations engagées dans la production et la reproduction des systèmes sociaux. Les **"systèmes sociaux"** sont relatifs à l'ensemble des relations entre acteurs, reproduites et organisées en tant que pratiques sociales régulières. L'étude de la structuration de ces systèmes *"est celle des modes par lesquels ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contexte d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs, et par elle"* (Giddens, 1987, p.74). Pour la **"dualité du structurel"**, la structuration des systèmes est à la fois le moyen et le résultat des actions et des interactions. Le structurel (règles et ressources mobilisées dans l'action) *"est à la fois contraignant et habilitant"* (Giddens, 1987, p.75). La théorie de la structuration a été mobilisée en sciences de gestion essentiellement *"pour étudier les liens entre technologie et organisation"* (Machât, 2002, p.3) et pour *"montrer en quoi les usages donnent effectivement de la valeur à la technologie"* (De Vaujany, 2007, p.32). DeSanctis et Poole (1994) et Orlikowski (2000) se sont fondés sur la théorie de Giddens pour traiter des problématiques liées à la technologie : son usage, le processus de son appropriation, les dynamiques sociales qu'elle produit, ses caractéristiques structurelles... etc.

➤ **Théorie de la structuration adaptative (TSA)**

La théorie de la structuration adaptative de DeSanctis et Poole (1994) reprend la théorie de la structuration de Giddens pour l'appliquer au cas de l'utilisation des TI afin de comprendre la relation entre "technologie" et "dynamiques sociales". La technologie est décrite ainsi, à la fois comme un artefact matériel et comme un objet social basé sur les interactions humaines. L'atout majeur de cette théorie est qu'elle expose la nature des structures sociales dans les TI ainsi que les processus d'interaction clé qui figurent dans leur utilisation (DeSanctis et Poole, 1994, p.121). Les notions clés de cette théorie sont l'esprit de la technologie, l'appropriation de la technologie, la structure sociale dans la technologie et la structure sociale dans l'action.

3.2.2 Autres approches théoriques

A. *Approche fondée sur le management stratégique*

Dans cette approche, nous distinguons entre l'analyse concurrentielle, l'alignement tâche-technologie et l'alignement stratégique.

➤ **Analyse concurrentielle**

L'approche basée sur l'analyse concurrentielle traite l'utilisation des TI au service de l'avantage compétitif. Porter (2000) s'intéresse à l'analyse de la chaîne de valeur nécessaire pour rivaliser dans un secteur d'activité. La chaîne de valeur se compose par des activités principales (logistique, production, ventes et services) et des activités de soutien (infrastructures, approvisionnement, GRH, R&D). La coordination entre ces différentes activités est assurée par les TI pour une meilleure intégration interne et externe (Porter, 2000). Les TI procurent un avantage concurrentiel en permettant la diminution des coûts et/ou la différenciation de l'offre à travers la transformation de la manière dont les activités s'exécutent et de la nature de la relation qu'entretienne l'entreprise avec ses partenaires (Porter, 2000).

➤ **Alignement Tâche-Technologie (Task-Technology Fit)**

L'approche de l'alignement tâche-technologie suppose que l'alignement entre les besoins en tâches et les fonctionnalités du système est nécessaire pour assurer le succès du SI. La question de l'alignement a servi de pierre angulaire pour le développement de l'approche de l'alignement stratégique entre des éléments organisationnels et aux niveaux interne et externe.

➤ **Modèle de l'alignement stratégique (SAM)**

L'alignement stratégique est considéré comme une compétence organisationnelle qui vise à transformer les investissements en TIC en facteurs de performance (Kalika, 2006). Le modèle d'alignement stratégique proposé par Venkatraman et al., (1993) et Henderson & Venkatraman (1999) fait intervenir le concept de l'alignement stratégique entre l'infrastructure et les processus et la stratégie. L'alignement est un ensemble de mise en relation toutes à double sens entre quatre concepts : (1) la stratégie de l'entreprise (2) la stratégie des TI (3) l'infrastructure et processus organisationnels et (4) l'infrastructure et processus des SI (Venkatraman et al., 1993). Cet alignement est ainsi introduit entre un domaine externe (stratégies) et un domaine interne fonctionnel (infrastructure et processus). Par ailleurs, le modèle de Henderson et Venkatraman est retracé sous forme d'une matrice à quatre composantes, dont deux composantes relatives au domaine interne de l'entreprise et deux autres relatives à son domaine externe, en faisant intervenir aussi les concepts d'intégration fonctionnelle (entre l'entreprise et son SI) et d'intégration stratégique (entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie TIC).

D. Approches basées sur les Ressources- Compétences- Capacités

Émergée pendant les années quatre-vingt, la théorie des ressources désignée aussi par la vision basée sur les ressources (RBV) adopte une conception de la firme comme un ensemble de ressources. Cette vision a été avancée pour la première fois par Wernerfelt en 1984 et postule que le succès de la firme est largement déterminé par les ressources stratégiques dont elle possède et contrôle (Galbreath, 2005). La RBV a influencé les domaines de la stratégie, du marketing et du système d'information (Wade et Nevo, 2005). En SI, les recherches fondées sur la RBV ont commencé d'apparaître aux années 1990 (Soh et Markus, 1995 cité par Bellaaj, 2008) pour étudier la contribution des TI à la valeur ou à la performance de l'organisation (Rivard et al., 2005). Ce sujet a été traité en mobilisant les approches générées par la RBV comme les approches basées sur les compétences, les connaissances ou sur les capacités dynamiques.

E. Approche basée sur les processus

Cette approche traite sur la base d'un modèle processus la mesure de l'investissement en TI (input) et de la performance en mettant en exergue l'usage des TI. (Soh et Markus, 1995 ; cité par Bellaaj, 2008). Le modèle de Soh et Markus (1995) est basé sur les processus de création de valeur des TI et montre l'impact des dépenses des TI à travers trois sous processus de conversion, d'utilisation et de compétition. Les dépenses en TI sont transformées en actifs TI à travers le processus de conversion. Ensuite, par le biais d'un processus d'utilisation, ces actifs vont être déployés et reconfigurés au service des objectifs. Enfin, un processus de compétition sert à transformer l'usage des TI en performance organisationnelle (Bellaaj, 2008).

F. Approche basée sur les contingences

Dans une approche de contingences, Tornatzky & Fleischer (1990) ont développé un modèle des contextes Technologique, Organisationnel et Environnemental (Modèle TOE) afin d'évaluer l'adoption des technologies. Ce modèle est applicable aussi dans l'étude du sujet de l'implémentation et d'usage des technologies (Salwani et al., 2009 ; Zhu et al., 2006). Il a été fréquemment utilisé dans les études portant sur l'adoption et/ou l'usage de l'e-business/e-commerce (Zhu et al., 2003 ; Zhu et al., 2006 ; Salwani et al., 2009). Le modèle TOE est consistant avec la théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers pour laquelle l'adoption des technologies dépend des caractéristiques du leader (attitude envers le changement) et des caractéristiques internes et externes de l'organisation (Salwani et al., 2009, Zhu et al., 2006).

Le modèle TOE de Tornatzky et Fleischer (1990) identifie trois types de contexte : technologique, organisationnel et environnemental. D'abord, le contexte technologique décrit

aussi bien les technologies utilisées par la firme que les technologies qui lui sont appropriées et qui existent sur le marché (Zhu et al., 2006). Ensuite, le contexte organisationnel se réfère aux mesures descriptives de l'organisation comme la taille, la structure et la qualité des ressources humaines (Zhu et al., 2003, 2006). Enfin, le contexte environnemental est relatif à « *tout l'arrière-plan de l'environnement externe d'une organisation, le contexte qui influence le comportement des gestionnaires et qui encadre la prise de décisions* » (Schermerhorn et al., 2008). Il regroupe les contextes culturel, démographique, économique, juridique et politique dans lesquels évolue l'organisation (Schermerhorn et al., 2008).

G. Approche fondée sur la théorie économique

La théorie économique permet d'expliquer quantitativement la variation de la productivité de la firme (output) et donc de sa performance par l'investissement en TI (input). Son objectif est de trouver la fonction économique (mathématique) expliquant la variance de l'output générée par les TI (Bellaaj, 2008). Pour certaines études, la relation entre l'investissement en TI et la productivité est positive alors que pour d'autres études, elle est plutôt négative, ce qui renvoie au paradoxe de la productivité des TI. La fonction de production Cobb Douglas montre l'impact positif de l'investissement en TI sur la productivité (Belaaj, 2008). Cependant, cet impact était non significatif ou parfois faible dans d'autres études.

Tableau 11 : Synthèse des approches théoriques de l'évaluation des TI/SI

| <i>Approche</i> | <i>Théories et Modèles</i> |
|----------------------------------|--|
| <i>La psychologie sociale</i> | Perspective comportementale basée sur l'intention d'utiliser la technologie : <ul style="list-style-type: none"> ➤ La théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980) ➤ La théorie du comportement planifié (Azjen, 1991) ➤ Le Modèle d'Acceptation de la Technologie (TAM) (Davis, 1989) ➤ La Théorie Unifiée d'Acceptation et d'Usage des Technologies (UTAUT) (Venkatesh et al., 2003). |
| | Perspective de l'interaction Homme-Machine |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ La théorie de la richesse des médias (Lengel et Daft, 1986) ➤ La théorie de la présence sociale ➤ La théorie de l'influence sociale ➤ L'interactionnisme symbolique ➤ Le modèle du succès des SI de DeLone et McLean (2003-2004) ➤ Le modèle de symbiose Humain- Technologie- Organisation |
| <i>La cognition sociale</i> | Perspective sociocognitive <ul style="list-style-type: none"> ➤ La théorie de la cognition sociale (Bandura 1986 ; Bandura, 2003) ➤ La théorie de l'absorption cognitive (Agarwal et Karahanna, 2000) |
| | |
| <i>La sociologie des usages</i> | Perspective de la diffusion de l'innovation et de la technologie <ul style="list-style-type: none"> ➤ Théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers (1995, 2003) |
| | Perspective de l'usage et de l'appropriation |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Modèles de l'appropriation technologique |
| <i>La structuration</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Théorie de la structuration de Giddens (1987) ➤ Théorie de la structuration adaptative (TSA) de DeSanctis et Poole (1994) |
| | |
| <i>Le management stratégique</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyse concurrentielle (Porter, 2000) ➤ Alignement Tâche-Technologie ➤ Alignement stratégique (Henderson et Venkatraman, 1999 ; Venkatraman et al., 1993) |

| | |
|---|--|
| <i>Les Ressources, Compétences et Capacités</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Théories des ressources (RBV) ➤ Théorie des compétences (CBV) ➤ Capacités dynamiques ➤ Modèle de la valeur stratégique des TI (Melville et al., 2004) |
| <i>Les processus</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Modèle processuel de Soh et Markus (1995) |
| <i>La Contingence</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Modèle des contextes Technologique, Organisationnel et Environnemental (Modèle TOE) (Tornatzky & Fleischer, 1990) |
| <i>La théorie économique</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Modèle basé sur la fonction de production de type Cobb Douglas ➤ Théorie de la croissance économique |

3.3 Vers l'enrichissement des grilles d'analyse de l'e-commerce et de l'appropriation technologique

3.3.1 Champs d'investigation et revue de la littérature

Au niveau individuel, de vastes champs d'investigation suscitent toujours des débats associés à l'analyse du comportement du consommateur, au profil de l'acheteur en ligne, à la détermination de l'adoption de la technologie, à sa diffusion, à son usage et son appropriation, aux interactions de l'acteur avec la technologie et aux aspects liés à son système de normes et à son système symbolique ou de sens.

Au niveau organisationnel, trois courants de recherche peuvent exister en matière de l'évaluation de l'activité Internet (Rival, 2006 ; in Kalika et Romelaer). Nous les présentons avec les questions qu'ils traitent, les thèmes y relatifs et leurs auteurs (cf. Ttableau 12).

Tableau 12 : Évaluation de l'activité Internet dans l'entreprise

| Courants | Questions | Thèmes abordés | Auteurs |
|----------------------------|--|---|---|
| Courant de la méthodologie | Comment faire de l'Internet? | <ul style="list-style-type: none"> • Étudier les prédispositions de l'entreprise à l'e-commerce. • Les étapes à suivre pour développer avec succès l'Internet dans l'entreprise. | Raymond et al., 2002; Limayem et Chabchoub, 1999; Van Der Heijden, 2001; Alter, 2002. |
| Courant du déterminisme | Qu'est-ce qui change avec l'utilisation de l'Internet? | <ul style="list-style-type: none"> • Opportunités et avantages. • Chaîne de valeur • Analyse de secteur • Paradigme stratégique • Relation-client • Modes d'intermédiation | Riggins et Rhee, 1998 Rayport et Sviokla, 1995 Porter, 2001 ; Kalika, 2000 Favier, 2005 ; Isaac, 2000 Bendana, 2002 ; Bakos, 1997 ; Favier et al., 2002 |
| Courant de l'évaluation | Le positionnement et les résultats de l'entreprise en matière d'Internet sont-ils satisfaisants? | <ul style="list-style-type: none"> • Positionner l'activité Internet avant de pouvoir la faire évoluer. • Évaluation de l'activité Internet à travers les capacités Internet. • Évaluation de l'activité Internet à travers la qualité du site web et la satisfaction de l'internaute. • Impact de l'Internet sur la performance. | Amami et Thevenot, 2000 Zhu et Kraemer, 2002 Mc Kinney et al., 2002 Chang et al., 2003 |

Source: Rival, (2006) in Kalika et Romelaer (dir), "Recherche en Management et Organisation", Chapitre 22 : "Alignement de l'activité Internet de l'entreprise et performance: Une application au secteur du tourisme français", p.385-386.

En cherchant à étudier le processus de formation des pratiques d'usage et d'appropriation de la technologie ainsi que son impact sur la performance de l'entreprise et sur tout l'écosystème

en général, nous remarquons que la littérature sur ce sujet est très riche en faisant montrer des études traitant des problématiques différentes tout en proposant une diversité de modèles basés sur une panoplie de théories et menés dans différents contextes.

Dans une logique de dépassement de l'opposition conception-usage, De Vaujany (2006) considère l'appropriation des outils et dispositifs de gestion comme un processus contingent, continu et complexe qui amène le collectif à prendre les trajectoires dans lesquelles il s'engage. L'appropriation est aussi un processus interactif par lequel l'acteur forme et interprète l'outil (De Vaujany, 2006).

Pour comprendre le non-usage technique renvoyant à la non-adoption (non-achat, non-consommation), à la non-utilisation (non-emploi physique) et à la non-appropriation (non-maîtrise cognitive et technique de l'outil), Boudokhane (2006) s'est basé sur l'intégration de la théorie de Rogers : diffusion de l'innovation et sur la méthode développée par Mallein (2002) dite CAUTIC : Conception Assistée par l'Usage pour les Technologies, l'Innovation et le Changement. Le non-usage est expliqué par des facteurs liés aux caractéristiques techniques (inconvenient perçu, incompatibilité perçue, risques perçus...) et aux caractéristiques de l'individu (auto-efficacité, représentations, expériences...).

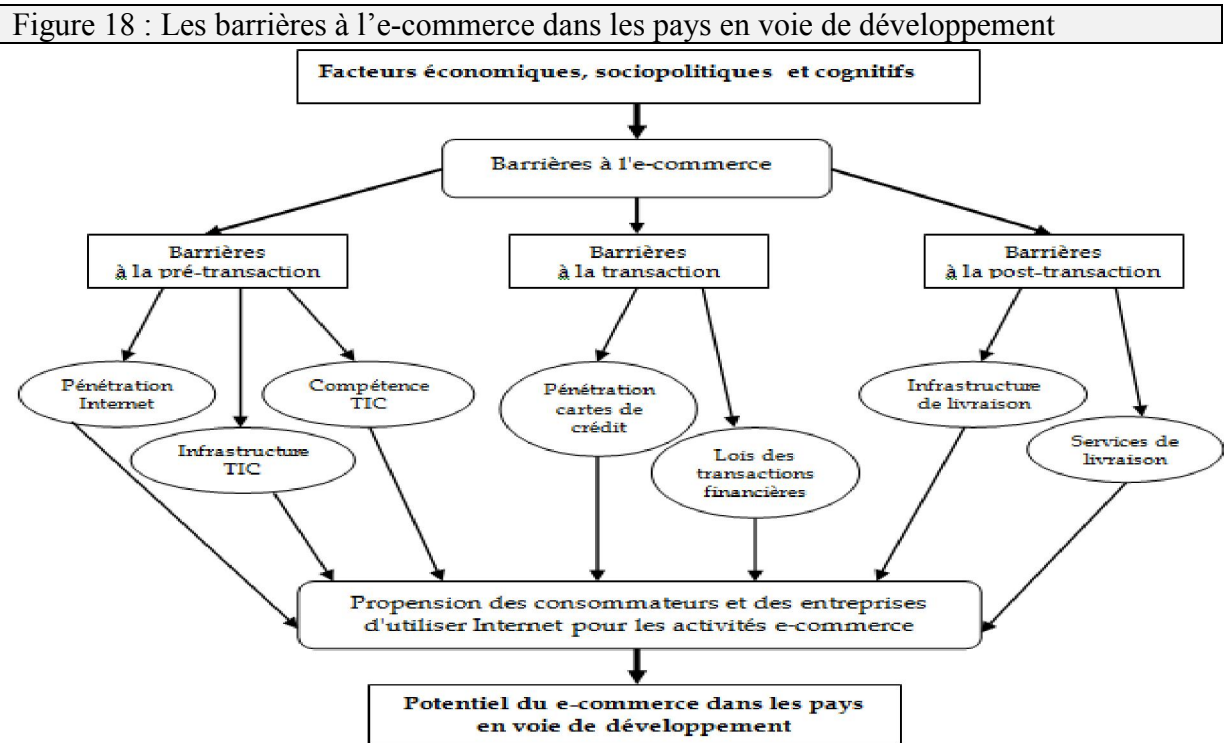
En cherchant comment saisir l'action et les significations de l'innovation sociotechnique dans la société, Proulx (2013) propose un modèle de construction sociale des usages composé de cinq niveaux d'analyse : (1) l'interaction dialogique entre l'utilisateur et le dispositif technique ; (2) la coordination entre l'usager et le concepteur du dispositif ; (3) la situation de l'usage dans un contexte de pratiques (l'expérience de l'usager) ; (4) l'inscription de dimensions politique et morale dans le design de l'objet technique et dans la configuration de l'usager ; et (5) l'ancrage social et historique des usages dans un ensemble de macrostructures (formations, matrices culturelles, systèmes de rapports sociaux).

En étudiant l'implication spatio-temporelle dans l'usage du e-commerce dans le contexte tunisien et en mobilisant la théorie de structuration, Belghith (2017) a montré que l'usage du e-commerce dans l'entreprise est « la résultante des caractéristiques de la technologie et de la dynamique des acteurs » et que le contexte d'usage du e-commerce représente une fragmentation spatio-temporelle marquée par une dynamique de routine et d'engagement des acteurs (Belghith, 2017, p.221).

En mobilisant la théorie UTAUT de Venkatesh et al. (2003), le modèle culturel de Hofstede (1980) et les dimensions sécuritaires, Sebei (2018) traite la problématique de l'intention d'usage des sites e-commerce dans le contexte Tunisien. L'objectif est de mesurer l'impact

des déterminants d'usage, culturel et sécuritaire sur l'intention d'usage des sites d'achat et de paiement en ligne en intégrant des variables médiatrices et modératrices. La recherche propose un modèle d'adoption mettant en évidence les facteurs qui favorisent ou inhibent l'adoption du commerce électronique en Tunisie. Par exemple, les antécédents significatifs et directs de l'intention d'usage des sites e-commerce sont l'influence sociale, l'attente d'effort, l'attente de performance et la confiance globale.

Au niveau écosystémique, les recherches aussi ne manquent pas. En e-commerce, Kshetri (2007) considère que les barrières économiques, sociopolitiques et cognitives à l'e-commerce dans un pays en voie de développement renvoient aux caractéristiques de l'environnement et touchent le comportement individuel et organisationnel (Figure 18). Les barrières économiques sont liées à la lente diffusion d'Internet, à la faible pénétration des cartes de crédit, aux problèmes logistiques et à l'infrastructure en TI. Les barrières sociopolitiques sont liées et aux lois protégeant les transactions en ligne. Quant aux barrières cognitives, elles sont relatives au manque de connaissance de l'utilisation des TI, au manque d'expertise en e-commerce et à l'analphabétisme général et en domaine informatique (Kshetri, 2007).



Source: Kshetri (2007, p.446), "Barriers to e-commerce and competitive business models in developing countries: A case study".

3.3.2 Vers l'analyse d'un phénomène complexe

Notre objet de recherche est ancré dans un problème concret lié à l'écosystème du e-commerce dans le contexte tunisien et aux différentes pratiques liées à son usage pouvant

conduire à son appropriation. Alors que les technologies évoluent généralement à grande vitesse, « *les usages évoluent nécessairement moins vite que les technologies* » (Isaac et Volle, 2008, p.14). La transformation de ce problème vécu en objet de recherche nous mène au départ à chercher à expliquer la dissonance entre la technologie ou l'évolution technologique et le degré d'appropriation technologique dans les pratiques d'usage du e-commerce.

L'exploration empirique que nous avons menée dans une phase préliminaire nous a aidés à faire les constatations suivantes :

- ✓ Avec l'existence de différents acteurs qui composent l'écosystème du e-commerce, les interactions entre ces acteurs sont tellement diverses et enchevêtrées que chaque acteur a une part de responsabilité. D'ailleurs, d'après les interviews, nous avons remarqué que chaque acteur essaie d'impliquer les autres acteurs responsables. Dès lors, pour concevoir l'ensemble de l'écosystème, il ne faut pas écarter l'un des acteurs.
- ✓ L'écosystème du e-commerce fonctionne dans l'incertitude de l'environnement et avec une part d'incertitude. Au trait d'incertitude s'ajoutent des traits d'obscurcissement et de désordre qu'on n'arrive pas à les décortiquer.
- ✓ Certes, le phénomène du e-commerce est mal connu. L'exploration empirique nous a montré que ce phénomène est même complexe et qu'il ne peut pas être réduit à des causes simples et à des faits simples. Pour appréhender cette complexité, il faut non seulement préciser les questions de recherche, mais aussi chercher le soubassement théorique le plus approprié à notre recherche.

Nous précisons alors notre question de recherche de départ.

Question générale de recherche :

Comment se construit l'appropriation de la technologie aux niveaux individuel, organisationnel et écosystémique dans le cadre du commerce électronique ?

La revue de la littérature et la réflexion conduite sur un ensemble de théories et modèles d'évaluation des TI/SI et couvrant leur usage et appropriation, nous amènent à dégager la constatation suivante :

- ✓ Malgré une riche littérature sur les problématiques technologiques, la majorité des recherches révèlent soit une forme de déterminisme technique (l'étude de l'aspect technique et son fonctionnement) soit une forme de déterminisme social (les rapports

entre les acteurs sociaux) ou même une forme de déterminisme sociotechnique (la dialectique de la technique et de la société). Même les travaux s'inscrivant dans une approche de structuration ou une approche sociologique d'usage ou une approche de pratiques demeurent inscrits dans le déterminisme malgré leur position critique.

En essayant d'éviter le biais déterministe de plusieurs approches théoriques, nous attèlerons de repenser la problématique de l'appropriation technologique en dépassant l'approche réductionniste et en mobilisant l'approche de la complexité.

Encadré Chap.1 / S3

Sans être guidé par des théories et en faisant table rase de nos connaissances sur le sujet, une exploration empirique a été menée dans une phase préliminaire. Suite à un retour à la théorie et devant la richesse de la littérature sur le sujet de l'évaluation de la technologie, des pratiques de son usage et de l'articulation du rapport humain-technologie, il était intéressant de penser à un sommaire de théories et modèles permettant de saisir les différentes approches théoriques.

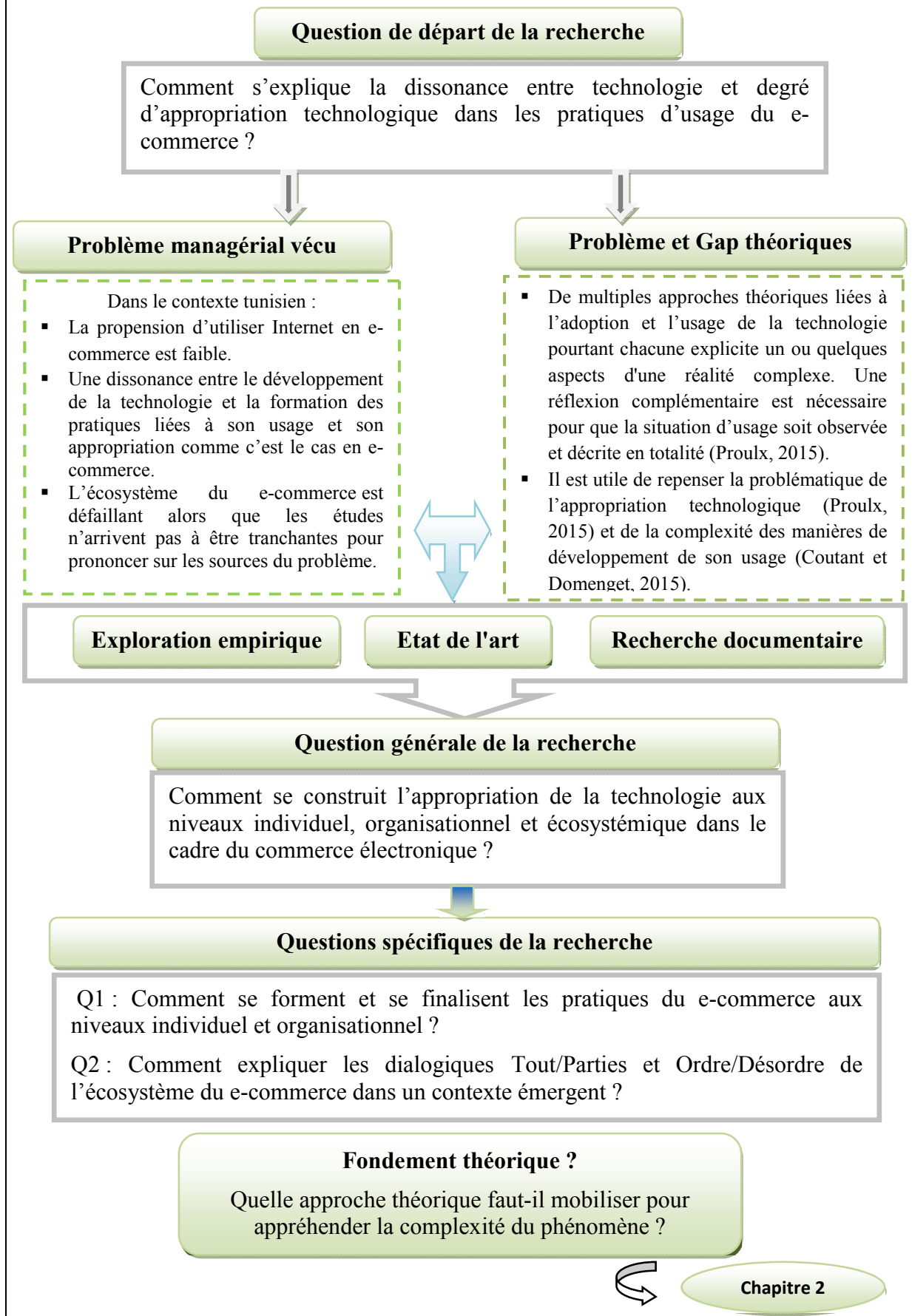
Certes, le phénomène du e-commerce et des pratiques liés à son usage est mal connu, voire complexe. L'écosystème du e-commerce est un système complexe composé de nombreux acteurs en interaction qui fonctionne dans l'incertitude de l'environnement. Après avoir précisé nos questions de recherche, nous optons pour un soubassement théorique basé sur l'approche de la complexité et l'approche de la sociologie des usages.

CONCLUSION

L'e-commerce "*est une réalité complexe à appréhender de par sa portée mondiale et sa structure en réseaux*" (Isaac et Volle, 2008, p.11). Préciser ce que signifie la notion d'e-commerce, présenter sa portée mondiale et sa disparité par secteur en général était une clé d'entrée pour étudier en particulier un contexte émergent comme celui de la Tunisie.

La réalité du e-commerce dans le contexte tunisien montre des défaillances au niveau de l'écosystème et une dissonance marquée entre le développement de la technologie et la formation des pratiques liées à son usage et son appropriation. Notre recherche émane dès lors de ce problème managérial vécu auquel nous attachons des problèmes théoriques constatés.

Le courant de l'évaluation de l'e-commerce s'est révélé important au regard des différentes approches théoriques mobilisées et de différents niveaux d'analyse étudiés. Une exploration empirique dans une phase préliminaire à laquelle nous associons une revue de la littérature nous a aidés à penser à l'enrichissement des modèles d'usage et de formation des pratiques d'e-commerce, et ce, en mobilisant l'approche de la complexité et l'approche de la sociologie des usages. Ce fondement théorique va être mis en évidence dans le second chapitre.



CHAPITRE 2 : **LES PRATIQUES DU E-COMMERCE : APPROCHES PAR LA COMPLEXITÉ ET PAR LA SOCIOLOGIE DES USAGES**

"Si la complexité est non pas la clé du monde, mais le défi à affronter, la pensée complexe est non pas ce qui évite ou supprime le défi, mais ce qui aide à le relever, et parfois même à le surmonter"
Edgar MORIN (1996, p.13)

INTRODUCTION

Il est facile de reconnaître qu'un phénomène est complexe, mais il est difficile de comprendre et d'expliquer la complexité de ce phénomène. Il est d'autant difficile d'appliquer un nouveau mode de pensée autre que le mode cartésien dominant et simplifiant par nature. La complexité d'un problème ou d'un phénomène peut être, pour la connaissance, un véritable défi à affronter (Morin, 2008) et le développement de nouveaux instruments de pensée n'est qu'une réponse à ce défi (Morin, 1996, 2008 ; Genelot & Le Moigne, 2014).

Certes, la pensée de simplification dominante dans toutes les sciences depuis le XVII^{ème} siècle a permis et permet encore de connaître et d'éclairer la réalité. Des progrès et des découvertes considérables ont été réalisés ces derniers siècles (Morin, 2008 ; Fortin, 2000). Mais ils ont été accompagnés d'une certaine régression (Fortin, 2000), car ce paradigme dominant se trouve incapable de rendre compte des nouvelles observations (Cleret DeLangavant, 2001). Comme il permet d'éclairer, il occulte et obscurcit (Fortin, 2000). La connaissance basée sur la simplification est mutilante et disjointe ; elle ne tient pas généralement compte de la richesse et de la multidimensionnalité des faits d'un phénomène complexe et elle est incapable d'appréhender la réalité par les contradictions et les antagonismes (Morin, 2008).

Mais alors, qu'est-ce que la complexité et qu'est-ce que un paradigme de la complexité ? Quel est l'apport de ce paradigme par rapport à la simplification d'une façon générale et pour l'étude des pratiques liées à la technologie d'une façon spécifique ? Toutes ces questions vont être relevées dans une première section qu'on la finira par les raisons de choix de l'approche de la complexité. Les théories de la complexité qui fondent le cadre théorique de notre recherche vont être exposées dans une deuxième section tout en montrant comment elles peuvent être une clé d'entrée dans la complexité et dans la pensée de la complexité. Enfin, une troisième section sera consacrée à l'approche sociologique des usages que l'on juge convenable et profitable à notre problématique de la construction sociale de l'appropriation du e-commerce.

1 Les pratiques du e-commerce : Approche de la complexité

Dans notre monde, *"tout est complexe, la réalité physique, la logique, la vie, l'être humain, la société, la biosphère, l'ère planétaire..."* (Morin, 1999, p.212). Pour aborder et concevoir la complexité de notre monde, il apparaît nécessaire d'adopter une approche de la complexité. Par ailleurs, cette approche a été appliquée dans divers domaines scientifiques tels que la biologie, l'informatique, la physique, la mathématique, la sociologie, l'économie et la gestion. La richesse de ses contributions dans des domaines pluridisciplinaires revient à une riche évolution éminemment historique retraçant trois générations des théories de la complexité.

Ainsi, il apparaît intéressant d'appréhender les significations de la complexité (section 1.1), de restituer les évolutions historiques de l'approche de la complexité, de montrer ses différentes applications en sciences de gestion (section 1.2), et de mettre, enfin, en relief le fondement théorique de notre recherche tout en indiquant les raisons de son choix (section 1.3).

1.1 Notion de complexité

Pour les notions de complexité ou même de système complexe, les définitions ne manquent pas (Bertin et al., 2011). La complexité est communément évaluée par rapport à nos degrés de compréhension. Ce qui est complexe se compose d'éléments différents, combinés d'une manière non immédiatement saisissable (Dictionnaire Larousse, 1996). Il nous semble alors opportun de faire le point sur l'origine de la notion de complexité et sur ses sens étymologique et général ainsi que sur ses catégories et ses caractéristiques.

1.1.1 Complexité : Du sens originel aux pôles empirique et logique

Au sens général et originel du terme, la complexité est un ensemble d'éléments divers interactifs (Kakangu, 2007, p.174). Plus précisément, c'est *"un ensemble d'éléments divers, le plus souvent abstraits, qui, par suite de leur interdépendance, constituent un tout plus ou moins cohérent"* (Alhadef-Jones, 2008, p.4). Dans son origine, la complexité dérive du latin *"Complexus"*, *"Complecti"* et *"complectere"*. Étymologiquement, le *"Complexus"* est "ce qui est tissé ensemble", le *"Complecti"* est "ce qui contient différents éléments" et le verbe *"complectere"* signifie "tisser avec, tisser ensemble" (Kakangu, 2007; Morin, 1996).

Dans ce sens, la complexité a été conçue par Edgar Morin comme un tissu de constituants hétérogènes associés d'une façon inséparable (Morin, 1996). C'est un phénomène quantitatif comprenant un très grand nombre d'unités en interaction qui dépasse nos possibilités de calcul. C'est aussi un *"tissu d'évènements, actions, interactions, rétroactions, déterminations, aléas, qui constituent notre monde phénoménal"* (Morin, 1996, p.21).

La complexité émerge comme ambiguïté, incertitude, désordre, antinomie, obscurcissement (Morin, 2008). Très souvent, le réel et les phénomènes se présentent avec des traits de l'incertitude, de l'aléatoire, de désordre (Kakangu, 2007). Ces traits rendent difficiles la découverte et la conception de la réalité complexe ; elle ne peut être exhaustivement connue.

➤ **Le simple/ le complexe**

Si on la définit de façon négative, la complexité est liée à l'impossibilité de simplifier (Morin, 2008). "*Est complexe ce qui n'est pas simple, ce qui n'est pas simplifiable*" (Fortin, 2000, p.18). Ce refus de simplifier, de réduire, de connaître la partie ou la totalité simplifiée est une règle de base de la complexité. "*La complexité, c'est ce qui ne se réduit pas à des lois simples, à des causes simples, à de l'ordre simple*" (Fortin, 2000, p.18). Ainsi définie, la complexité expose le problème de l'un et du multiple dans le sens où nous sommes dans l'impossibilité de réduire ni l'un au multiple, ni le multiple à l'un. De plus, "*nous ne pouvons réduire, ni le tout aux parties, ni les parties au tout*" (Morin, 2008, p.154). Il s'agit plutôt de concevoir ensemble les notions de l'un et du multiple, de tout et de parties et de saisir leur relation complexe qui est à la fois complémentaire, concurrente et antagoniste (Morin, 2008).

➤ **Le compliqué / Le complexe**

"*La complexité n'est pas la complication*" (Morin, 2008, p.509). Il ne faut pas les confondre (Morin, 1996) ; ce qui est complexe ne peut pas se réduire à un principe simple alors ce qui est compliqué peut l'être. En fait, la complication (du latin *complicare*) est relative à l'état de ce qui est compliqué, à l'élément nouveau qui entrave le déroulement normal de quelques choses (Dictionnaire Larousse, 1996), ou encore au fait de bouleverser et inquiéter quelqu'un ou de troubler l'esprit (Kakangu, 2007).

La complication est l'enchevêtrement extrême des inter-rétroactions (Morin, 1996). Elle est liée à une chose embrouillée et incompréhensible qui, pour la comprendre, il faut simplifier, réduire et charcuter (Kakangu, 2007). À un certain niveau, la réduction devient suffisante dès qu'elle prétend tout expliquer. Le fait de rapporter la complication à des règles simples n'est pas le vrai problème, car la complexité est à la base (Morin, 2008). Mais, la complication reste un aspect de la complexité ; c'est un des constituants de la complexité (Morin, 1996).

➤ **La complexité empirique et la complexité logique**

La complexité est aussi bien empirique que logique (Morin, 2008). La complexité empirique réside dans les traits de désordre, d'incertitude, d'imprévisibilité, d'obscurcissement, d'enchevêtrement des interactions... Elle est logique avec l'association de termes

contradictoires ou antagonistes dans l'unité complexe (*l'unitas multiplex*) (Kakangu, 2007). La complexité logique correspond alors à l'apparition des antagonismes dans un phénomène et à l'apparition des contradictions ou paradoxes au cœur de la théorie (Morin, 2008).

Des notions longtemps considérées comme antinomiques produisent la complexité (par exemple Ordre et Désordre). Dans une conception classique, on cherche à penser en termes d'alternative en les isolant ou en les opposant (Fortin, 2000). Par exemple, dans la conception classique de l'ordre et du désordre, l'un exclut l'autre : l'ordre exclut le désordre et inversement, le désordre exclut l'ordre (Morin, 2008). Il ne s'agit pas de chercher à remplacer cette vision classique de la réalité, mais de penser surtout aux liaisons, aux articulations. Pour le désordre, il faut l'envisager d'une façon nuancée et qu'il est toujours relié à l'ordre (Morin, 2008). Normalement, l'ordre refoule le désordre. Mais, dans certains cas, il l'intègre et l'utilise (Morin, 1996). "Ordre" et "Désordre" sont des termes :

- qui s'opposent l'un à l'autre (relation antagoniste)
- qui se nécessitent l'un l'autre (relation complémentaire) et
- qui sont inséparables (Fortin (2000) ; Morin (1996, 2008)).

Donc, pour concevoir la complexité, il faut non seulement associer des antagonismes d'une manière concurrente et complémentaire, mais aussi les intégrer dans une boucle récursive (Morin, 2008). Penser la complexité, c'est penser les oppositions dans une relation complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste).

Alors que Morin distingue entre complexité empirique et complexité logique, Genelot (2014) décrit trois facteurs de la complexité et les regroupe sous trois ensembles de caractéristiques. Le premier facteur est lié à "*l'incertitude, l'imprévisibilité et l'évolution par bifurcations*". Le deuxième facteur est "*la diversité et l'enchevêtrement des interactions*". Finalement, le troisième facteur est lié à "*la contradiction et la dialogique*" (Genelot, 2014, p.5-6-10).

1.1.2 Complexité d'un système / d'une organisation

Le système est un concept-socle qui est partout en émergeant dans toutes les sciences traitant des phénomènes systémiques (la chimie, la physique, l'astronomie, la sociologie...) (Morin, 2008). Dans sa « Théorie générale des systèmes », Bertalanffy en 1968 avait considéré le système comme un "complexe organisé" délimité par les interactions (Bertalanffy, 1993, p.17), c'est-à-dire des "ensembles d'éléments en interaction"(Bertalanffy, 1993, p.37). Cette définition présente deux principaux caractères : le premier est le caractère global ou le trait de totalité (unité globale), le second est le trait relationnel (interrelations) (Morin, 2008).

Ces deux caractères d'interrelations et de totalité ont été inscrits dans la problématique systémique en l'associant ensemble sans pour autant montrer par quel biais assurer cette association (Morin, 2008). C'est pourquoi Morin rattache l'idée d'organisation à celle du système (Yousfi, 2013). Il considère que cette association est insuffisante et qu'il est nécessaire d'introduire l'idée d'organisation, afin de lier "totalité" à "interrelations". En effet, dès que les éléments, les événements ou individus interreliés ont le caractère stable ou régulier, ils deviennent organisationnels pour constituer un "tout". Ainsi, les trois notions "Totalité", "Interrelations", et "Organisation" deviennent indissociables (Morin, 2008).

Dès lors, Morin conçoit le système comme "**unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individus**" (Morin, 2008, p.149). Donc, l'agencement des interrelations forme l'organisation du système. Ainsi, l'organisation relie divers composants (éléments, événements, individus). Elle produit une unité complexe ou un système. Elle maintient les liaisons entre les divers composants en assurant leur solidarité et leur solidité. Elle assure enfin la survie du système en dépit des événements aléatoires qui le perturbent (Morin, 2008).

Dans ce sens, l'organisation est conçue comme "**l'agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou système, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus**" (Morin, 2008, p.151). Les liaisons entre les éléments ou individus peuvent être assurées par des communications d'informations, des interactions organisationnelles, des rétroactions régulatrices ou même par des dépendances (Morin, 2008).

Défini de la sorte, le système n'est que le caractère global que prennent les interrelations. Les notions de "Système" et "Organisation" sont alors liées par celle d'interrelations. Les trois notions sont liées par une réciprocity circulaire. Les interrelations (liaisons entre individus, éléments), l'organisation (agencement des parties dans le tout) et le système (unité complexe) sont inséparables. Ainsi, on trouve un concept en trois, trois concepts en un, définissant un visage de la même réalité commune (Morin, 2008). Par ailleurs, « *l'organisation est le visage intériorisé du système (interrelations, articulations, structure), le système est le visage extériorisé de l'organisation (forme, globalité, émergence)* » (Fortin, 2000, p.46).

La complexité d'un système n'est pas uniquement liée à un grand nombre d'unités, car si dans la pratique, ces unités sont exhaustivement dénombrables, le système sera compliqué ou hypercompliqué et non complexe (Morin, 2008). Pour Simon (1976), un système complexe est caractérisé par : (1) ses nombreux composants ; (2) des interdépendances multiples entre ses composants ; (3) c'est un système indécidable ; et (4) un système ayant un contenu informationnel riche lié à des composants non identiques (qui sont tous différents).

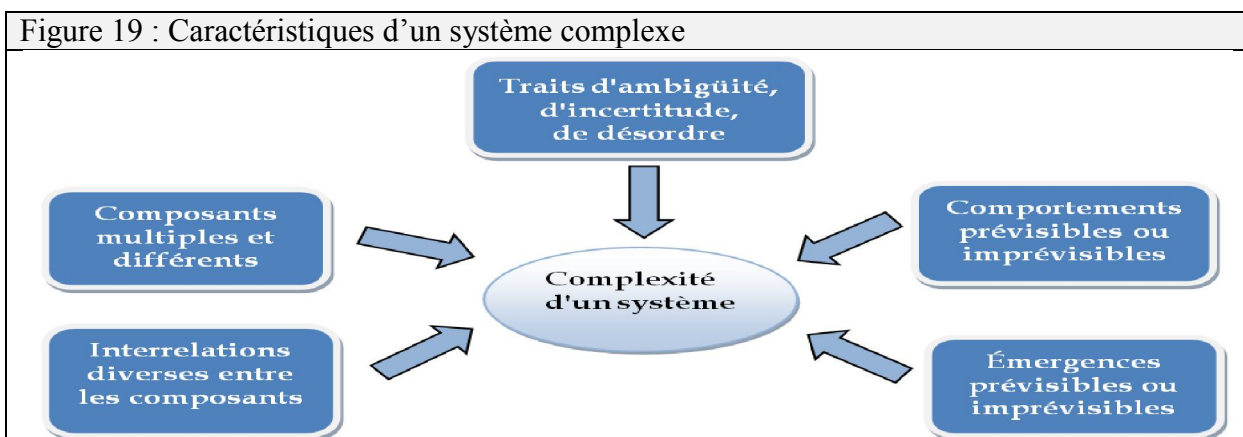
Dans le même sens, Snowden et Boone (2007) considèrent que les attributs d'un système complexe sont relatifs à un grand nombre d'éléments en interaction, à la non-linéarité des interactions, à des circonstances dynamiques qui font émerger des solutions (des émergences), et à des éléments qui évoluent ensemble de manière irréversible.

Pour Morin (1994), la complexité n'est pas tant la multiplicité des unités ou composants d'un système, mais signifie encore :

- Que les interactions entre les unités sont tellement enchevêtrées qu'il est impossible à l'esprit humain de les concevoir d'une façon analytique. Dès lors, pour concevoir l'ensemble du système, il ne faut pas isoler des variables sinon ça ne pas de sens.
- Que le système fait disparaître des contraintes (disparition de qualités et de propriétés) et développe des émergences (nouvelles qualités et propriétés).
- Que le système fonctionne dans l'incertitude (bruit) et avec une part d'incertitude. Les comportements du système sont potentiellement imprévisibles (Morin, 1994).

Par ailleurs, un système complexe (cf. Figure 19) est caractérisé, selon Morin (1996) par :

- ✓ Une multiplicité de ses composants (un système compliqué).
- ✓ Une diversité des interrelations entre ses composants ou ses unités.
- ✓ Une imprévisibilité des comportements de ce système.
- ✓ Des émergences intelligibles prévisibles ou imprévisibles.



Source : Construction de l'auteur

➤ Le système/ l'organisation entre ordre et désordre

« Ordre » et « Désordre », deux notions considérées pour longtemps comme antinomiques, et ce, dans une vision cherchant à les concevoir d'une façon isolée ou opposée (Fortin, 2000). Devant une complexité, cette vision de la réalité en alternatives n'est plus fonctionnelle ; elle doit être changée et remplacée par une vision basée sur l'articulation et la liaison (Morin, 2008). Ainsi, la conceptualisation de l'ordre et du désordre s'est beaucoup développée.

L'ordre est une notion dominante dans la science depuis l'Antiquité grecque (Kakangu, 2007). Il évoque généralement les idées de stabilité, d'équilibre, d'invariance, de régularité, de constance (Morin, 2008). L'ordre désigne aussi l'organisation d'un système et de l'ensemble de ses constituants ainsi que son comportement d'une manière jugée bonne suivant un certain angle de vue (Kakangu, 2007). Donc, l'ordre d'un système s'établit par l'organisation assurant l'agencement de tous ses éléments hétérogènes (Morin, 2008).

L'ordre général est soumis à des conditions des déterminations singulières (Morin, 2008). Ces dernières sont formées par les contraintes fondamentales qui orientent ainsi que par les règles du jeu (les règles d'interaction, les lois naturelles et formelles) (Morin, 2008).

Quant au désordre, les idées qui l'évoquent et l'enveloppent sont nombreuses : agitations, instabilités, irrégularités, turbulences, aléas, erreurs, bruits, dispersions, collisions, accidents, déviances, ruptures... (Morin, 2008). Le désordre est généralement défini en termes d'une pluralité de ses traits, mais il reste imprécis et non élucidé (Kakangu, 2007). Au-delà de sa vacuité sémantique, le désordre est considéré comme une irrégularité modifiant le comportement et rendant le processus peu anarchique (Kakangu, 2007).

➤ **La dialogique de l'ordre et du désordre**

Certes, le désordre apporte la désorganisation, l'agitation et la dégradation. Néanmoins, le désordre peut-être en même temps un désordre constitutionnel, organisateur et créateur (Morin, 2008). Ainsi, « *le désordre est un désordre qui, au lieu de dégrader, fait exister* » (Morin, 2008, p.67). D'où l'idée de désordre organisateur (de création) avait surgi.

C'est pourquoi, on ne peut pas exclure le désordre de l'ordre et de l'organisation ou de la potentialité organisatrice (Morin, 2008). On ne peut pas de même, séparer complètement entre le désordre positif, créateur, constructeur et générateur et le désordre négatif, destructeur et dégénérateur, car le désordre est à la fois générateur et destructeur (Morin, 2008). En fait, dans le désordre, il y a même l'ordre et le désordre : « *il y a désordre dans le désordre, il y a des ordres dans le désordre* » (Morin, 2008, p.114).

Alors que le caractère antagoniste entre ordre et désordre est bien connu et clair, leur caractère complémentaire reste inconnu et ambigu surtout en relation avec la potentialité organisatrice. Un phénomène désordonné est nécessairement en complémentarité avec un phénomène organisateur (Morin, 2008). Il faut dès lors concevoir ensemble l'ordre, le désordre et l'organisation. « *Ces termes se renvoient l'un à l'autre et forment comme une boucle en mouvement* » (Morin, 2008, p.75).

Ainsi il faut penser à la relation complexe entre ordre et désordre c'est-à-dire à la fois complémentaire (le désordre est nécessaire pour s'organiser et l'ordre, par ses transformations travaille pour le désordre), concurrente (ordre et désordre courent en même temps) et antagoniste (l'ordre annule le désordre et le désordre détruit l'ordre).

➤ **Le système/ l'organisation et le chaos**

Le système est en état chaotique lorsqu'il est soumis à différentes forces internes et externes pouvant mener à une instabilité exponentielle (Thiéart, 2000). Ce système est caractérisé par un comportement à long terme difficile à prévoir ainsi que par un comportement irréversible, car le système ne pourra probablement être dans deux situations identiques (Thiéart, 2000).

1.2 Généalogie et application de l'approche de la complexité

Les débats sur la notion de complexité, sur sa légitimité et sur les significations qui lui ont été associées peuvent être particulièrement enrichis par une approche historique (Alhadef-Jones, 2008). Ainsi, dans cette section, nous abordons l'origine et l'évolution historique de l'approche de la complexité tout au long de la seconde moitié du XX^{ème} siècle, et ce, en présentant la généalogie des théories de la complexité. Nous présentons aussi l'insertion de l'approche de la complexité dans les sciences de gestion et ses différentes applications pour nous interroger sur sa force d'évocation des problèmes et si son apport continue à être considérable et profitable.

1.2.1 Évolution historique de l'approche de la complexité

Pour près de trois siècles de logique cartésienne pendant lesquels une démarche analytique avait dominé, l'effort était porté sur l'étude de l'élément ou de la variable d'une façon séparée (Yatchinovsky, 1999). Le renversement de cette démarche implique la recherche d'appréhender non pas l'élément, mais tout le système dans sa globalité, d'où l'émergence de l'approche systémique. Ses principaux auteurs sont Bertalanffy et Forrester. Son originalité repose sur le dépassement de la dichotomie entre le système et son environnement pour tenir compte de leur co-détermination et co-évolution (Thiel, 1998). Face à un environnement complexe, l'approche systémique a pour avantage de permettre d'agir sur la complexité (Yatchinovsky, 1999). Malgré les moyens donnés pour agir autrement sur la complexité, les situations complexes restent inintelligibles aux yeux du sujet (Bertalanffy, 1993).

Pour appréhender la complexité, un réajustement de la pensée a fait développer une approche de la complexité qui instaure son extrême différence par rapport à l'approche analytique et l'approche systémique. Le tableau ci-après présenté (cf. Tableau 13) expose une comparaison entre les trois approches : analytique, systémique et de la complexité.

La formulation de l'approche non cartésienne de la science en 1934 par Bachelard a fait reconnaître la complexité et son rôle dans les sciences contemporaines (Le Moigne, 1996, Alhadeff-Jones, 2008). Cette approche s'oppose à celle de la simplicité cartésienne en supposant que la complexité est la non-simplicité du phénomène. Ainsi, Bachelard est le premier ayant proposé un nouveau type d'explication scientifique basée sur une démarche dialectique pour appréhender les relations du phénomène complexe (Alhadeff-Jones, 2008). La simplicité n'est que provisoire : *"il n'y a pas d'idée simple, parce qu'une idée simple... doit être insérée, pour être comprise, dans un système complexe de pensées et d'expériences"* (Bachelard 1934/2003, p.152).

Tableau 13 : Comparaison entre l'approche analytique, l'approche systémique et l'approche de la complexité

| Approche analytique | Approche systémique | Approche de la complexité |
|--|--|---|
| <u>Orientée « passé – présent »</u> c'est le passé qui détermine le présent et le futur. Elle se nourrit du passé pour chercher comment évoluer. | <u>Orientée « présent – futur »</u> la concentration est beaucoup plus sur les objectifs à atteindre. Le présent est influencé par la projection d'un futur souhaité. | <u>Orientée « passé- présent –futur »</u> On ne peut concevoir l'auto-éco-ré-organisation sans faire intervenir la dimension temporelle (Morin, 2008). Le temps fait entrer le système dans une dynamique pour qu'il se dessine dans l'espace. |
| <u>Logique disjonctive</u> la logique qui fait disjoindre les éléments pour remporter que deux états (séparer des éléments, dissocier décomposer pour se concentrer sur l'élément) | <u>Logique conjonctive</u> la logique qui conjoint, rassemble et associe. C'est la logique de regroupement des éléments pour étudier leur effet global. Le groupe prime l'élément. C'est le principe de totalité. | <u>Logique de distinction et de conjonction</u> Il faut conjointre le principe de distinction et celui de conjonction par le fait de maintenir la distinction et d'établir à la fois la relation (entre le tout et les parties, entre les objets, entre le sujet et l'objet, entre les disciplines). |
| <u>Principe linéaire</u> la causalité est linéaire (cause/effet). Les interactions sont faibles et linéaires | <u>Principe de rétroaction</u> les interactions sont fortes et non linéaires. L'idée de boucle rétroactive (feed-back) | <u>Principe récursif</u> l'idée de boucle récursive : feed-back + production de soi + régénération Il faut tracer une relation en boucle pour concevoir l'implication mutuelle tout-parties. |
| <u>Absence d'interaction</u> « les interactions entre les parties soient inexistantes ou assez faibles » (Bertalanffy, 1993, p.17) | <u>Le principe d'interaction ou d'interdépendance</u> les interactions sont fortes et non triviales (non linéaires). L'élément doit être mis dans le contexte avec lequel il interagit. | <u>Complexité des interactions</u> Plus des phénomènes en interactions sont divers et complexes, plus les interactions, ainsi que leurs transformations, sont diverses et complexes (Morin, 2008). |
| Source : Bertalanffy (1993), « Théorie générale des systèmes ». Thiel (1998), « La dynamique des systèmes complexes et chaos ». Yatchinovsky (1999), « L'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité » Morin (2008), « La Méthode I », « La Méthode II ». | | |

Une décennie plus tard, Weaver (1948) s'est intéressé à la complexité dans la science (son article de référence : "*Science and Complexity*") et aux problèmes de la "complexité désorganisée" (*Disorganized Complexity*) pour lesquelles le désordre est une composante fondamentale du phénomène naturel (Alhadeff-Jones, 2008). Par contre, les problèmes trop compliqués, mais non suffisamment désordonnés ont été qualifiés par Weaver (1948) par des problèmes de "complexité organisée" (*Organized Complexity*).

Les travaux de Weaver étaient d'une originalité importante ouvrant des voies de recherche sur les phénomènes complexes, et depuis, la complexité attire la communauté scientifique. Les réflexions développées ont contribué à l'essor des théories de la complexité. Cet ancrage théorique passe tout au long de la seconde moitié du XX^{ème} siècle et jusqu'à nos jours par l'émergence de trois générations (Le Moigne 2001, 2004, Alhadeff-Jones, 2008- Tableau 14).

Dans la première génération (de 1948 aux années 1960), deux courants scientifiques ont été apparus : la conception de calculateurs électroniques et l'analyse opérationnelle. À l'issue de ces deux courants, plusieurs théories ont été émergées : la cybernétique (Wiener 1948/1963), théorie des automates et des réseaux de neurones, analyse opérationnelle (Beer, 1959) et théories de l'information et de la communication (Shannon et Weaver, 1963)

Dans la deuxième génération, un corpus de recherches sur la complexité s'institutionnalise pour faire émerger de nouvelles théories sur la complexité (Alhadeff-Jones, 2008). Cette émergence a été même favorisée par le progrès technologique notamment le développement accéléré des computers (Anderson, 1999) ou en général la révolution accélérée des technologies (Grobman, 2005) et le développement économique qu'ont connu les décennies qui suivent la Seconde Guerre mondiale (Alhadeff-Jones, 2008). Nombreuses sont les théories de la complexité qui ont été développées dans divers champs scientifiques :

- ✓ Sciences de la computation et sciences de l'ingénieur : complexité algorithmique (Knuth, 1968) et complexité computationnelle (Rescher, 1998)
- ✓ Sciences de la gestion et Intelligence artificielle : théorie des jeux (Von Neumann et Morgenstein, 1947), intelligence artificielle (Simon, 1976), théorie générale des Systèmes (Bertalanffy, 1968), théorie du chaos (Atlan, 1972), théorie des catastrophes (Thom, 1975) et théorie de l'auto-organisation (Ashby, 1947 ; Morin, 1977)

La troisième génération se caractérise par l'exploration en cherchant comment représenter de multiples complexités (Alhadeff-Jones, 2008). Une réflexion épistémologique assurant l'intelligibilité cognitive de la complexité a été développée par Morin pour instaurer le paradigme de la complexité : l'auto-éco-ré-organisation (Le Moigne, 2007).

- ✓ Systèmes Adaptatifs Complexes (Holland, 1992 & Kauffman, 1992), auto-organisation critique (Bak & Chen, 1991), auto-éco-ré-organisation (Morin, 2008)

Tableau 14 : Généalogie des théories de la complexité

| Année | Champs théoriques | Auteurs | Contributions |
|------------------------------------|--|---|--|
| 1934 | Approche non- cartésienne | Bachelard (1934/2003) | Remettre en question la pensée cartésienne basée sur l'objectivité, la causalité et la certitude. |
| 1948 | "Complexité désorganisée" "complexité organisée" | Weaver (1948) | Le désordre est une composante fondamentale du phénomène naturel (<i>Disorganized Complexity/ Organized Complexity</i>). |
| De 1948 Aux années 1960 | La cybernétique (<i>cybernetics</i>) | Wiener (1948) | Comprendre un phénomène complexe par l'étude des systèmes à travers les feed-back. (un système suit une finalité définie à l'avance tout en s'adaptant à l'environnement). |
| | Théorie des jeux Théorie des automates et des réseaux de neurones (<i>automata theories</i>) | Von Neumann Morgenstein, (1947) Minsky (1967) | Décrire mathématiquement les caractéristiques du système nerveux à des configurations géométriques. |
| | Analyse opérationnelle (<i>operations analysis</i>) | Churchmann et al. (1957) Beer (1959) | Face à un problème complexe et des processus multidimensionnels, des algorithmes ont été développés pour transformer et réduire les variables en formules mathématiques linéaires pour les gérer par ordinateur. |
| | Théories de l'information et de la communication (<i>information and communication theories</i>) | Shannon et Weaver (1963) | En reposant sur le langage binaire, l'information est mesurable. Le phénomène complexe est lié à un système absorbant de l'énergie pour la convertir en structure (en ordre) tout en passant par l'entropie (le désordre). |
| Début des années 1960 À 1990 | Sciences de la computation et Sciences de l'ingénieur Complexité algorithmique Complexité computationnelle | Knuth (1968) Rescher (1998) | Développement de modèles mathématiques pour évaluer quantitativement la complexité (somme de temps et d'effort pour résoudre un problème, longueur des formules décrivant le système...). |
| | Intelligence Artificielle | Simen (1969) | Faire le recours aux calculateurs pour présenter approximativement les situations réelles pour donner plus de précisions au calcul des algorithmes de la recherche opérationnelle. |
| | Théorie Générale des Systèmes | Bertalanffy (1968) | L'étude d'un système complexe à travers ses composantes et leurs relations. |
| | Théorie des catastrophes | Thom (1975) | Comprendre les situations stationnaires et leurs transformations d'une façon discontinue et singulière. |
| | Théorie de l'auto-organisation | Ashby (1947) Morin (1977) | Un système complexe est un système autonome qui évolue en fonction de son environnement et des relations de ses composantes. |
| | Théorie du chaos | Atlan (1972) | Les émergences d'un système complexe les font évoluer d'une manière non linéaire et imprévisible. |
| De 1990 à nos jours | Systèmes Adaptatifs Complexes (Complex Adaptive Systems - CAS) | Holland (1992) Kauffman (1992) | La modélisation et la simulation des comportements en rapport avec un phénomène complexe qu'il soit organique, écologie ou social. |
| | Auto-organisation critique | Bak et Chen (1991) | L'auto-organisation est un processus passant par des états critiques. |
| | Intelligence de la complexité | Morin, Le Moigne (1999) | Aller au-delà du dualisme vers le dialogique. Tenir compte des antagonismes, des contradictions et des complémentarités dans une même relation. |
| | Auto-éco-ré-organisation | Morin (2008) | L'être vivant est assez autonome, mais dépend de son environnement et nécessite une réorganisation permanente. |

La généalogie des théories de la complexité présentée sur la base de ses trois générations reflète un développement théorique très riche par des courants disciplinaires très diversifiés (physique, mathématique, sociologie, biologie, anthropologie...). En nous limitant aux sciences de gestion, nous contenterons d'explicitier comment le recours au paradigme de la complexité a eu lieu dans cette discipline et quelles sont ses différentes applications et ses principales contributions au développement des recherches en science de gestion.

1.2.2 Approche de la complexité en sciences de gestion

La complexité attire la communauté scientifique dans plusieurs domaines depuis plus d'un demi-siècle. Cette approche a été ainsi appliquée, entre autres, dans la biologie, l'anthropologie, l'informatique, la physique, la mathématique, la sociologie, l'économie et la gestion. Dans ce dernier domaine à savoir la gestion, la profusion des recherches traitant la complexité met en question l'utilité même de continuer à faire des recherches sur ce thème. D'ailleurs, le numéro spécial de la RFG (2012) sur la complexité débute par la question suivante : "*Les sciences de gestion ont-elles encore quelque chose à dire sur la complexité ?*" (Journé et al., 2012, p.15). Néanmoins, la réalité complexe de l'organisation, de l'action, de la majorité des phénomènes, de leurs environnements... nécessite constamment une réflexion sur comment concevoir la complexité sans l'occulter et la mutiler. À cet égard, la question qui mérite d'être posée est la suivante : **les sciences de gestion ont-elles encore des difficultés à saisir et concevoir la complexité sans l'occulter et sans la mutiler ?**

Dans la communauté académique, les théoriciens de l'organisation ont davantage un intérêt accru à appliquer les théories de la complexité aux organisations (Grobman, 2005). Par ailleurs, "*article après article, la confrontation à la complexité reste d'actualité pour les entreprises et les organisations contemporaines*" (Journé et al., 2012, p.15).

Dans le champ du management, le traitement de la complexité a renouvelé la conception déterministe de l'organisation (vue comme une structure formelle) qui ont longtemps dominé la discipline (Journé et al., 2012). De même, une nouvelle vision a été donnée à l'étude de l'action managériale. Cette action est complexe et prise dans un jeu de la complexité. Elle peut dépendre à la fois des contextes, de la culture, des stratégies, des comportements et des diverses interprétations de la même situation (Journée et al., 2012). La complexité évoque aussi la contradiction constitutive aussi bien de l'acteur que de l'organisation et présente l'importance de faire dialoguer ces contradictions (Journée et al., 2012).

De surcroît, le traitement de la complexité en Management a touché la majorité des processus de gestion et des processus organisationnels comme les processus de la formation des

stratégies, les processus des connaissances, les processus de l'action stratégique, les processus de changement organisationnel, les processus d'innovation, les processus de gouvernance, les processus de communication et les processus de prise de décision. Finalement, la complexité a été mobilisée pour étudier les pratiques de management comme les pratiques de coordination, les pratiques de partage des connaissances et les pratiques d'apprentissage...etc. Le tableau ci-après présenté (cf. Tableau 15) montre quelques exemples de recherches sur la complexité en management et en systèmes d'information.

Tableau 15 : Exemples de recherches sur la complexité en management et en systèmes d'information

| Auteurs | Objet | Idée générale |
|------------------------------|---|--|
| Brechet et Desreumaux (2010) | Vers une théorie de l'action collective. | Pour théoriser l'action collective dans une vision basée sur le projet, il faut prendre en compte les facettes d'émergence et d'autonomie au plan de la rationalité des acteurs d'un agir projectif. |
| Urikova et al. (2012) | La gestion des services complexes dans un écosystème e-business. | Une recherche sur les méthodes spécifiques à la gestion des services complexes pour examiner comment le commerce électronique peut être hétérogène et agile. Il s'agit d'une analyse par les facettes spécifiques à la nature dynamique de la gestion des services dans un environnement e-Business hétérogène. |
| Martinet (2016) | Le problème de la granularité de la connaissance en stratégie. | L'élaboration d'une stratégie dans la complexité des situations stratégiques appelle une pensée dépassant le réductionnisme cartésien, dotée d'une granularité adéquate et apte à embrasser la complexité. La conception de stratégies nouvelles nécessite la production des formes et de configurations complexes utilisables qui se reposent sur les riches données empiriques et des concepts adéquats. |
| Florice et al. (2016) | La complexité, les stratégies spécifiques et la performance des projets. | Une étude de l'influence de la complexité sur la performance des projets. Une classification de la complexité du projet a été développée en distinguant entre la complexité structurelle, la complexité dynamique et la complexité de représentation. Des stratégies spécifiques ont été identifiées pour gérer l'incertitude liée à la complexité. La recherche traite la méthode avec laquelle ces stratégies interagissent avec les différents types de complexité pour améliorer la performance du projet. |
| Brunet et Longcôté (2018) | Le management en situation de complexité et d'incertitude : Apport de R&D | Les entreprises qui fonctionnent dans la complexité et l'incertitude ont d'emblée intégré ces paramètres pour mettre en place de nouveaux modes de management. Dans cette perspective, la R&D présente un intérêt particulier en servant de benchmark au management contemporain et en affrontant le complexe et l'incertain. |

1.3 Théories de la complexité : Un cadre d'analyse des systèmes et des pratiques

L'objet de notre recherche s'articule autour d'un phénomène complexe dans un contexte émergent. Les pratiques du e-commerce ne sont qu'un ensemble d'actions complexes menées par des agents caractérisés par leur complexité et en interaction avec un environnement complexe. Cette notion de complexité oriente donc le choix de nos théories en nous guidant vers les théories de la complexité pouvant appréhender une telle réalité complexe. Mais, quelles sont les théories de la complexité les plus appropriées à notre objet de recherche ?

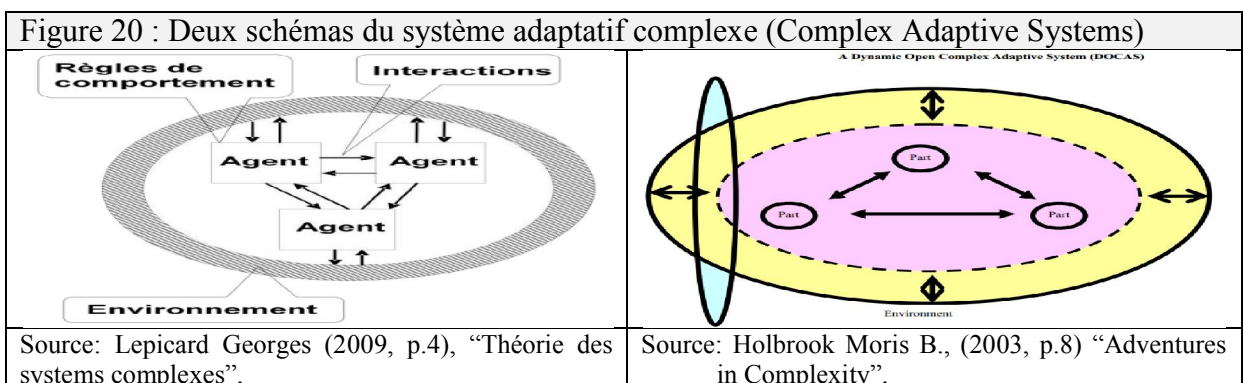
C'est la question à laquelle nous efforçons de répondre dans cette section. Nous présentons ainsi nos développements théoriques qui représentent, comme le souligne Eisenhardt (1989), l'activité centrale de toute recherche (cité par Wacheux, 1996).

1.3.1 La Théorie des systèmes adaptatifs complexes et son intérêt pour notre recherche

La notion de « systèmes adaptatifs complexes » (SAC) ou (*Complex Adaptive Systems : CAS*) a été introduite par l'institut Santa Fe (créé en 1984 au nouveau Mexique) et a été inventée par des auteurs comme Holland, Kauffman et Gell-Manny. Cet institut scientifique multidisciplinaire, en cherchant à découvrir et comprendre les mécanismes du monde complexe (Alhadef-Jones, 2008) et à identifier les lois communes et les principes couvrants les systèmes physiques, biologiques, économiques et sociaux (Anderson, 1999 ; Lepicard, 2009), impose la notion de systèmes complexes (Figure 20) pour désigner des systèmes dynamiques ayant un nombre élevé d'interactions et de rétroactions et dont il est difficile de prédire et contrôler les processus à l'intérieur desquels ils se déroulent (Morin, 2013).

Un système adaptatif complexe est composé de nombreux agents en interaction (Holland, 1992). Les interactions s'établissent entre les agents eux-mêmes (une personne, un groupe de personnes, une institution, un organe...), avec leur environnement et avec les émergences créées par les interactions (Lepicard, 2009). La complexité dérive des interactions multiples des agents en construisant un certain ordre qui n'est pas forcément délibéré (Thiéart, 2000).

Les agents d'un système ont la liberté d'agir avec des manières qui ne sont pas toujours prévisibles et dont les actions sont interconnectées de sorte que les actions d'un agent changent le contexte pour d'autres agents (Plsek et al., 1997 cité par Grobman, 2005). Chaque agent se comporte « *selon des règles locales et non selon un plan coordonné d'ensemble* » (Thiéart, 2000, p.8). Ces règles sont évolutives en fonction des stimuli qu'elles définissent : les stimuli reçus de l'environnement et des autres agents et les stimuli émis par l'agent vers les autres agents (Lepicard, 2009).



Pour comprendre un système adaptatif complexe, il est important de le distinguer des autres types de systèmes (Holland, 1992) surtout des systèmes linéaires (Guillemette, 2014). Un système complexe transforme les inputs en outputs d'une manière non linéaire, car ses composants interagissent les uns aux autres via un réseau de boucles de rétroaction ou de feedback (Anderson, 1999). Ce système change et réorganise leurs composants pour s'adapter à son environnement et à ses problèmes. Le comportement adaptatif est une caractéristique intrinsèque des agents. C'est la raison principale pour laquelle ce système est difficile à comprendre et à contrôler (Holland, 1992). Il est important alors d'analyser la manière dont le système évolue et s'adapte à son environnement (Guillemette, 2014). Holland (1992) donne au système adaptatif complexe (SAC) trois caractéristiques : l'évolution, le comportement général et l'anticipation.

L'évolution : Au fil du temps, les parties évoluent pour améliorer leurs capacités à survivre dans leurs interactions avec les autres parties de l'environnement. Cette capacité des parties à s'adapter et à apprendre est la caractéristique essentielle d'un système adaptatif complexe (Holland, 1992). Il existe un apprentissage et une adaptation au niveau individuel alors qu'au niveau du système, l'ordre se développe pour permettre au groupe dans son ensemble de mieux faire face aux changements de l'environnement (Gupta et Anish, 2012).

Le comportement général : Le SAC présente également un comportement global qui n'est pas simplement dérivé des actions des parties. Généralement, nous cherchons à comprendre comment le comportement global émerge des interactions des parties. « *Les systèmes complexes ont tendance à avoir un comportement auto-organisateur : en commençant par un état aléatoire, ils évoluent généralement vers un ordre plutôt que vers un désordre* » (Anderson, 1999, p.128).

L'anticipation : Une autre caractéristique qui rend le système beaucoup plus complexe est liée à l'anticipation (Holland, 1992). Un SAC utilise des modèles internes pour anticiper le futur (Holland, 1992). Pour s'adapter aux changements, les parties élaborent des règles permettant l'anticipation des conséquences de certaines réponses. Cependant, les effets sont assez complexes lorsqu'un grand nombre de parties s'interagissent de différentes manières (Holland, 1992). En outre, des changements dans le comportement global sont éventuels même si ce qui a été anticipé ne se réalise pas (Holland, 1992).

➤ **Raisons de choix de la théorie des systèmes adaptatifs complexe :**

La théorie des systèmes adaptatifs complexes est un cadre d'analyse pertinent des écosystèmes d'affaires en général et de l'écosystème du e-commerce en particulier. En effet, un écosystème n'est qu'un système complexe eu égard à la diversité des acteurs qui le composent, à la complexité des relations qui unissent les acteurs, à l'imprévisibilité de leurs actions, et à l'impact des actions d'un acteur sur tout l'écosystème surtout en faisant changer le contexte pour d'autres acteurs.

Donc, les propriétés fondamentales d'un écosystème de e-commerce sont réellement les propriétés d'un système adaptatif complexe. C'est un écosystème dynamique et en évolution vu que les acteurs du e-commerce évoluent avec le temps pour améliorer leurs capacités d'adaptation à l'environnement ainsi que leurs capacités à survivre dans leurs interactions avec les autres acteurs. Dans tout l'écosystème, un certain ordre est exigé pour une meilleure adaptation aux changements de l'environnement. C'est pourquoi un écosystème du e-commerce n'est qu'un modèle d'un système adaptatif complexe.

La théorie des systèmes adaptatifs complexes est fortement liée à la théorie de l'auto-organisation. En effet, l'auto-organisation est considérée comme une caractéristique essentielle du système adaptatif complexe (Mitleton-Kelly, 2003 ; Hammer et al., 2012 ; Snowden et Boone, 2007). Dans son ensemble, le système complexe a tendance à avoir un comportement auto-organisateur : en commençant par un état aléatoire, il évolue généralement vers un ordre plutôt que vers un désordre (Anderson, 1999).

En outre, les parties qui composent le système complexe (les acteurs) sont réellement des auto-organisations. Ce sont les acteurs qui se trouvent à la fois autonomes et contraints (Proulx, 2015). Ils sont autonomes par leurs propres identités, leurs perceptions, leurs habitus et bien d'autres variables (Granjon, 2004). Ils sont de même, « soumis à des déterminismes sociaux, économiques et techniques » (Granjon, 2004, p.2).

1.3.2 De la théorie de l'auto-organisation à l'auto-éco-ré-organisation

Au sens originel du terme, l'auto-organisation renvoie à la pensée philosophique de Kant à la fin du XVIIIe siècle. Le vivant a été considéré comme un « être organisé et s'organisant lui-même » (Juignet, 2015). Cette capacité à s'organiser par soi-même est pour Kant, une spécificité du vivant pour s'agencer selon une causalité qui produit un tout et qui lie une cause à un effet tout en impliquant une finalité (Juignet, 2015 ; Morin, 2008).

Tout au long du XIXème siècle et du XXème siècle, la notion d'organisation a été reprise et reformulée par plusieurs auteurs pour étudier la logique du vivant, son comportement, et les niveaux d'organisation. C'est à la fin des années 1950 que la notion d'auto-organisation avait

surgi. Elle était introduite en 1947 par le psychiatre Ross W. Ashby (Juignet, 2015). Elle commençait à être utilisée en cybernétique et neurologie (Morin, 2008).

L'acception contemporaine de l'auto-organisation avait surgi en 1960 dans un ouvrage collectif intitulé « *Self-organizing Systems* » et plus précisément dans la contribution de Yovits et Cameron (1960). C'est pourquoi l'auto-organisation était, dans les années 60, un thème récurrent et avait été utilisée par la communauté de la théorie générale des systèmes.

Durant les mêmes années, Jacob avait formulé les niveaux d'organisation représentant par des seuils de changement brusque des objets et des conditions d'observation (Juignet, 2015). Dans son ouvrage « La logique du vivant », Jacob (1970) avait insisté sur l'évolution de l'organisation qui n'est qu'une unité d'émergence capable à s'intégrer au système dominant.

Dans les années 1970 et 1980, la notion d'auto-organisation avait été adoptée par la communauté faisant des recherches sur les systèmes complexes. Leurs travaux ont contribué au renouvellement de la conception de l'auto-organisation. L'apport de Von Foerster sur le système non-trivial montre que le système s'auto-organise par sa capacité créatrice. Son évolution est à la fois en fonction de son environnement et des relations entre ses différents constituants (Alhadeff-Jones, 2008). Il montrait encore que c'est le désordre qui complexifie l'ordre auto organisé (Morin, 1990). Par sa découverte du principe « ordre par le bruit » (*Order From Noise*), l'apport de Von Foerster est considérable en introduisant l'idée de création de l'ordre à partir du désordre (Morin, 1999).

Sur la même voie, Atlan introduit la notion d'émergences produites aussi bien par l'ordre que par le désordre (Alhadeff-Jones, 2008). L'organisation émerge sous une forme quelconque suite à des ajustements successifs par lesquels les interactions et les complémentarités entre les individus ont été prises (Thiétart, 2000). Ainsi, l'auto-organisation a été considérée comme « *un processus dans lequel le modèle émerge au niveau global (collectif) par des interactions entre les composantes du système au niveau individuel, sans que ces interactions spécifient explicitement le modèle global* » (Callebaut, 1998, p.79).

L'auto-organisation est une caractéristique spécifique d'un système dynamique (Thiétart et Forgues (2006) ouvert sur l'environnement dans l'espace et le temps. C'est une dialectique entre des dynamiques interne et externe (Van De Vijver, 2004). D'ailleurs, on parle d'autonomie quand le système auto-organisateur devient un agent capable de s'adapter et d'exercer des actions dans un environnement changeant (Van De Vijver, 2004). Ce système auto-organisateur est à la fois un système clos sur lui-même et ouvert sur son milieu extérieur.

In fine, « *La théorie de l'auto-organisation était faite pour comprendre le vivant* » (Morin, 1990, p.43). Dès lors, il est important de distinguer entre la machine artefact et la machine vivante. L'artefact est une machine simplement organisée constituée par des éléments fiables. Mais l'altération dans l'un de ces constituants fait entrer la machine en panne, d'où la nécessité de la réparation (Morin, 1990). Par contre, la machine vivante est auto-organisée et ayant des composants peu fiables dans le sens où les molécules et les cellules d'un organisme meurent et se renouvellent alors qu'il reste identique à lui-même (Morin, 1990).

➤ **Complexification de la théorie de l'auto-organisation :**

Pour développer un nouveau regard sur la réalité, l'idée de système ainsi que l'idée d'auto-organisation doivent être enrichies et complexifiées (Morin, 2008).

En premier lieu, l'idée de système doit dépasser le principe de l'holisme, car la pensée systémique n'a pas pu dépasser le réductionnisme. L'holisme s'est basé sur une idée de simplification du tout : le tout est réduit à ses parties. Donc, l'idée de système doit monter explicitement les qualités d'un système ouvert et vivant. La réalité se montre dès lors aussi bien par le lien que par la distinction entre le système et l'environnement (Morin, 1990).

En second lieu, l'idée de l'organisation vivante avancée par la théorie de l'auto-organisation restait abstraite et formelle dans le traitement des processus de l'organisation vivante (Morin, 1990, 2008). C'est pourquoi « *la théorie de l'auto-organisation ne pouvait encore s'appliquer à rien de pratique* » (Morin, 1990, p.43). À cet égard, la complexification de l'auto-organisation est d'autant plus nécessaire. Une telle complexification s'est basée à la fois sur la logique de l'autonomie-dépendance et la logique de réorganisation.

❖ **Complexification par la logique de l'autonomie-dépendance**

De par son autonomie, le système auto-organisateur se distingue de son environnement. Mais, il est d'autant plus ouvert à cet environnement et entre en échange avec lui en cherchant l'énergie, l'information, l'ordre. En d'autres termes, l'auto-organisation cherche à sauvegarder son autonomie alors que cette autonomie est inséparable de l'environnement (Morin, 1999). Cette notion d'auto-organisation se complexifie alors par la logique autonomie-dépendance : l'être vivant dépend de son environnement en matière et en énergie, en connaissance et en information (Morin, 2008). Cet être vivant développe en même temps son autonomie que sa dépendance à l'égard de l'environnement qui n'est qu'un éco-système (Fortin, 2000) d'où on parle de la notion de l'organisation vivante appelée par Morin "auto-éco-organisation".

L'environnement est un « co-organisateur » qui s'introduit dans le système. Il s'agit d'un système auto-éco-organisateur. Chaque système peut subir un phénomène de désorganisation, c'est l'entropie. D'une façon inséparable, il y a la réorganisation (néguentropie), d'où la complexification de l'auto-organisation par la logique de réorganisation (Morin, 2008).

❖ **Complexification par la logique de réorganisation :**

Le préfixe RE a été associé à l'organisation pour parler de la réorganisation. Les idées d'organisation active, autonome et de l'éco-organisation nécessitent une réorganisation permanente (Morin, 2008). Ainsi, la signification du RE se révèle dans l'autonomie (l'Autos) et dans l'écologie de l'organisation (Oikos). Le préfixe ou la racine RE figure dans tous les termes qui les comportent : répétition, recommencement, renouvellement, rétablissement, régénération, récursion (Morin, 2008). Dans toute organisation vivante, « le RE répare, restaure, reconstitue, refabrique, reproduit, renouvelle, réorganise, régénère, recommence ».

La réorganisation prend sens en fonction de la désorganisation ; l'organisation ou le système nécessite dès lors une réorganisation permanente. Cette réorganisation permanente est synonyme de régénération permanente et de récursion permanente. Morin (2008) récapitule le RE en cinq formes ou catégories à savoir :

- 1) La répétition : la réplication et la réitération (retour en arrière dans le temps et dans la causalité (rétroaction)).
- 2) La re-(organisation, production, génération) : aptitudes à réparer et renouveler ainsi que la reconstitution de l'être (le génératif) et de l'existence (le phénoménal).
- 3) La re-mémorisation : constituée par des représentations ou des images, souvenir.
- 4) La réflexion : le fait de se passer par un circuit réflexif faisant référence de soi à soi.
- 5) La récursion : un processus circulaire en boucle. C'est le recommencement ininterrompu de la régénération et de la réorganisation.

La complexité du RE est relative à une boucle récursive entre le RÉTRO (Retour vers le passé) et le META (renvoi vers le futur) par un renouvellement renvoyant vers le futur et un présent échangeur entre passé et futur (Morin, 2008).

➤ **Notion de l'Autos : l'autonomie fondamentale de l'organisation**

L'auto-organisation cherche à sauvegarder son autonomie (Morin, 1999). L'Autos est un macro-concept relatif à l'autonomie fondamentale, c'est-à-dire à l'autonomie qui organise le vivant (Morin, 2008). L'autonomie est « *un processus de développement personnel* » qui doit être inscrite dans sa dimension individuelle et sa dimension collective (Barcheath et al.,

1998, p.29 cité par Paquelin, 2000, p.18). La dimension individuelle se renforce par l'identité individuelle retraçant l'indépendance, la confiance en soi, la motivation, l'acceptation des relations de pouvoir... (Barcheath et al., 1998 cité par Paquelin, 2000). Quant à la dimension collective, elle se compose par « *la capacité d'autorégulation par rapport au groupe* » (Barcheath et al., 1998, p.29 cité par Paquelin, 2000, p.18).

L'Autos se compose de plusieurs constituants en regroupant plusieurs niveaux de l'organisation. En effet, l'Autos comporte d'abord, deux niveaux inséparables : le niveau phénoménal et le niveau génératif. Le niveau phénoménal appelé "*Phénon*" renvoie à l'existence phénoménale hic et nunc dans un environnement (on parle de l'organisation phénoménale ou la phéno-organisation). Le niveau génératif appelé "*Genos*" relatif à un processus trans-individuel qui génère et régénère l'individu (l'organisation générative ou la géno-organisation). Ensuite, l'Autos est en relation avec *l'Oikos* qui représente l'écologie généralisé liée à l'environnement, c'est-à-dire à l'éco-système où s'intègre l'être vivant. Face à l'environnement, "La notion de computation est exigée par l'organisation vivante qui est informationnelle/communicationnelle" (Morin, 2008, p.775). Cette organisation vivante "*est une organisation qui se réorganise d'elle-même*" (Morin, 2008, p.984). Le RE se fonde sur la répétition, la rétroaction, la reproduction, la régénération, la réflexion, la récursivité. Le RE est dans la boucle récursive constituant en circuit l'idée d'auto-(géno-phéno-ego)-organisation. Cette auto-organisation s'engrène, à son tour dans la boucle éco-organisatrice (Morin, 2008), d'où la boucle récursive de l'Auto-(géno-phéno-ego)-éco-ré-organisation (cf. Figure 21).

Figure 21 : Les inter-bouclages de l'auto-organisation (Morin, 2008, p. 984)

Auto-(géno-phéno-ego)-éco-ré-organisation

Source : La méthode, Morin (2008, p. 984)

Enfin, il est à signaler que cette boucle a nécessairement un caractère temporel. Pour concevoir l'Autos, il faut tenir compte de la notion temps, car c'est un système qui se dessine dans l'espace avec une dynamique temporelle qui le modifie (Morin, 2008).

Encadré Chap.2 / S1

La complexité est tant la multiplicité des constituants ou composants que la diversité des interrelations ou des interactions faisant apparaître des comportements et des émergences imprévisibles. Dans un sens empirique, la complexité se montre par des ambiguïtés, des obscurcissements, des incertitudes, des imprévisibles et des enchevêtrements d'interactions. Dans un sens logique, la complexité correspond alors à l'apparition des contradictions et des antagonismes dans un phénomène.

La généalogie des théories de la complexité fait apparaître trois générations allant de la seconde moitié du XXème siècle jusqu'à nos jours. Nombreuses sont les théories de la complexité qui ont été développées dans divers champs scientifiques. Dans le cadre de notre recherche, nous mobilisons deux théories de la complexité à savoir la théorie des systèmes adaptatifs complexes (Holland, 1992) et la théorie de l'auto-organisation complexifiée par l'auto-éco-ré-organisation (Morin, 1999, 2008).

La complexité des problèmes ou des phénomènes peut être, pour la connaissance, un véritable défi à affronter et la nouvelle pensée complexe n'est qu'une réponse à ce défi. Pour instaurer cette nouvelle pensée de complexité, il faut se situer au-delà du paradigme de simplification.

2 De la simplification à la complexité : Apport du paradigme de la complexité

La notion de paradigme a été développée par Kuhn en 1962 en le rapportant à une structure imaginaire qui s'impose aux domaines de la pensée (Genelot, 1992). Il s'agit d'« *une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* » (Kuhn, 1962, p.175 cité par Gavard-Perret et al., 2008). Donc, le paradigme est un modèle théorique de pensée, un cadre de référence. Avec la recherche de nouveaux modes de pensée, mieux adaptés à l'expérience dans un monde complexe, on est dans le changement de paradigme (Genelot, 1992). Si la vision n'arrive pas à rendre compte de toute la réalité, « on assiste à une réorganisation profonde des systèmes d'intelligibilité » (Genelot, 1992, p.42). Ainsi, on pense le problème et on imagine la solution d'une nouvelle manière basée sur un nouveau mode de pensée.

Le paradigme de simplification ou de simplicité a dominé et a gouverné la science depuis des siècles. Il a été développé en XVII^{ème} siècle et son initiateur était Descartes (Fortin, 2000). Depuis son apparition à aujourd'hui, ce paradigme a servi comme modèle auquel se sont conformées toutes les sciences (Morin, 2008, Fortin, 2000).

La simplification est nécessaire pour connaître une réalité. Ses principes ont promené à des développements scientifiques extrêmement importants et brillants (Morin, 2013). Néanmoins, ce paradigme a rejeté la complexité et ne l'a traité qu'en la décomplexifiant (Morin, 2013). Ainsi, le paradigme de la simplification commence à être contesté pour parler d'un autre paradigme qui unit la complexité et la non-complexité (la simplification) : c'est le paradigme de la complexité (Morin, 1990).

"Tout paradigme nouveau, à fortiori un paradigme de complexité, apparaît toujours comme confusionnel aux yeux du paradigme ancien " (Morin, 2008, p.183). Tellement il attaque de nombreux évidences et intérêts que le paradigme de complexité suscite une résistance et une méfiance de la part des chercheurs (Roggero, 2000 ; Morin, 2008). Les difficultés de l'application de ce paradigme sont énormes à tel point où il a été considéré comme un défi majeur pour la connaissance (Genelot et Le Moigne, 2014). Face à la complexité du réel, la

pensée classique doit être complétée par "*un nouveau type de compréhension et d'explication, celui de la pensée complexe*" (Morin, 2008, p.510).

L'objet de cette section est d'exposer les prémisses et les principes clés aussi bien du paradigme de simplification que du paradigme de complexité tout en montrant l'apport de ce dernier (section 2.1). Nous explicitons également comment le paradigme de complexité est un défi pour la connaissance (section 2.2). Nous finirons par montrer le paradigme de complexité comme une clé d'entrée dans le complexe et dans la pensée complexe (section 2.3).

2.1 Au delà de la simplification : Paradigme de la complexité

Puisque la science classique est contrôlée par un paradigme de simplification imposant des principes de réduction et de disjonction, "*il devrait y avoir un paradigme de complexité qui imposerait un principe de distinction et un principe de conjonction*" (Morin, 2013, p. 33). Il devrait y avoir un paradigme qui fait l'union de la complexité et de la simplification avec la conception d'une relation à la fois complémentaire et antagoniste entre le simple et le complexe (Morin, 1990). Une réflexion sur ces deux paradigmes et sur l'apport du paradigme de la complexité et sur son éventuelle application empirique est dès lors nécessaire.

2.1.1 Paradigme de simplification ou de simplicité

La recherche scientifique est généralement orientée par un modèle théorique de pensée appelé paradigme. Il commande la logique, le discours, le raisonnement (Morin, 2008). Une telle notion est empruntée de l'écrit de Thomas S. Kuhn (1962) : « La structure des révolutions scientifiques » (Morin, 2008) en recouvrant trois significations : un sens métaphysique, un sens sociologique et un sens d'artefact (Cleret De Langavant, 2001). D'abord, dans son acception métaphysique, le paradigme est un ensemble de découvertes scientifiques fournissant des problèmes types tout en présentant leurs solutions (Morin, 2008). Ensuite, dans son sens sociologique, le paradigme est un ensemble de croyances, de valeurs et de techniques universellement reconnues aux membres d'un groupe donné (Morin, 2008 ; Cleret De Langavant, 2001). Enfin, dans le sens d'artefact, le paradigme regroupe l'ensemble des outils et des instruments politiques concernant un travail concret (Cleret De Langavant, 2001).

La diversité des sens donnés à la notion de paradigme par Kuhn lui attribue une valeur de guide méthodologique et de schèmes de pensée. Néanmoins, cette diversité forme la principale critique que Morin adresse à Kuhn en montrant une imprécision conceptuelle et en soulevant un problème d'adhésion collective à une vision du monde (Morin, 2008). Cette ambiguïté incite Morin à définir le paradigme comme "*le type de relations logiques institué entre quelques catégories ou notions maîtresses, et qui gouverne les discours, pensées et*

théories lui obéissant" (Morin, 1991, p.290). Le paradigme a donc des rôles d'orientation, de gouvernance et de contrôle de l'organisation des idées et des raisonnements (Morin, 2008).

Le paradigme de simplification ou de simplicité s'est développé en XVIIème siècle pour dominer jusqu'à présent la science. Son initiateur était Descartes (Fortin, 2000). Depuis son apparition, ce paradigme a servi comme modèle auquel se sont conformées toutes les sciences (Morin, 2008, Fortin, 2000).

Le paradigme de simplification procède soit à la disjonction (séparer ce qui est lié) soit à la réduction (réduire le tout à des éléments particuliers). Dans ce sens, Morin a considéré que *"La simplification c'est la disjonction entre entités séparées et closes, la réduction à un élément simple, l'expulsion de ce qui n'entre pas dans le schème linéaire"* (Morin, 2008, p.44). Ce sont les principes fondamentaux d'explication et d'analyse : le déterminisme universel, la réduction et la disjonction (Morin, 2013).

La disjonction : Elle se fonde sur le principe de séparabilité selon lequel il faut séparer ce qui est lié et ainsi, décomposer le problème en éléments simples pour le résoudre (Morin et Le Moigne, 1999). Il s'agit d'une règle du "Discours de la méthode" de Descartes : diviser les difficultés en autant de parties possibles et requises pour une meilleure résolution. Ce principe de distinction entre les idées et les notions *"justifie la séparation entre l'objet et son environnement, l'objet et le sujet, la science et la philosophie, la science portant sur la réalité matérielle, la pensée étant renvoyée à la philosophie"* (Fortin (2000, p.9).

Certes, le principe de disjonction est pertinent et utile surtout avec la spécialisation et la disciplinarité en domaine scientifique. Mais, ce qui manque à ce principe c'est *"la conscience de la difficulté que pose l'ensemble en tant qu'ensemble"* (Morin et Le Moigne, 1999, p.145).

Le réductionnisme : La méthode de pensée qui se fonde sur le principe de réduction se focalise sur la recherche de l'élémentaire pour comprendre et expliquer la réalité par des unités simples. Connaître les éléments est fondamental alors que connaître leurs assemblages est secondaire (Morin et Le Moigne, 1999). Ainsi, un problème est généralement ramené à quelques-unes de ses caractéristiques (Kakangu, 2007).

Outre la réduction à l'élémentaire, le réductionnisme couvre, plus largement la réduction au quantifiable. Par conséquent, en privilégiant l'abstraction et tout ce qui est calculable (Cleret De Langavant, 2001), un phénomène est étudié à travers ce qui est mesurable et quantifiable (Morin et Le Moigne, 1999). Le réductionnisme accorde l'attention aux éléments et non pas aux totalités, aux mesures et non pas aux qualités, aux énoncés formalisables et calculables et non pas aux êtres et aux existants (Morin, 2008).

L'Holisme: L'idée de l'"Holisme" (globaliste) ou du "tout" a été introduite par la théorie générale des systèmes de Bertalanffy pour dépasser le réductionnisme. Mais, réellement l'holisme n'est qu'une réduction au "tout" en ignorant les parties, l'organisation et la complexité de l'unité globale (Morin, 2008). C'est un "tout" qui *"ignore les contraintes internes, les pertes de qualités au niveau des parties"* (Morin, 2008, p. 179). Ainsi, pour les deux cas, "réductionniste" ou "holistique", l'explication se base sur la simplification du problème, soit en réduisant le tout aux propriétés des parties considérées d'une façon isolée, soit en réduisant les propriétés des parties aux propriétés du tout considéré également d'une façon isolée (Morin, 2008). Donc, les explications réductionniste et holistique relèvent les deux du paradigme de simplification (Morin, 2008). Pour comprendre et expliquer la complexité, il faut se situer au-delà du réductionnisme et de l'holisme pour ne pas anéantir le tout par les parties et les parties par le tout (Morin, 2008).

Depuis des siècles, la science et la pensée scientifique et notamment en management ont été gouvernées par un paradigme dominant, c'est le paradigme de simplification. Avec le temps et avec la complexité du réel, il arrive que ce paradigme *"ait de plus en plus de difficulté à rendre compte des observations nouvelles"* (Cleret De Langavant, 2001, p.82). Un changement de paradigme est donc nécessaire. *"Le vrai débat, la véritable alternative sont désormais entre complexité et simplification"* Morin (2008, p.515).

2.1.2 Paradigme de la complexité : Une relation entre la simplicité et la complexité

Le paradigme de la complexité instaure son extrême différence par rapport au paradigme de la simplification en dépassant surtout les limites de ce dernier. Néanmoins, le paradigme de la complexité intègre la simplification pour la comprendre et l'expliquer. Il est ni anti-disjonctif, ni anti-analytique, ni anti-isolement, il faut plutôt les inclure dans un circuit actif, générateur et producteur de connaissances (Motin, 2008, p.516).

A. Vers le dépassement des limites du paradigme de simplification

Devant une complexité, le paradigme de simplification cesse d'être opérationnel au point où il devient au sens de Morin *"la barbarie de la science"* (Morin, 2008, p.523). Les recherches menées sur la base du paradigme de simplification dans ses aspects de disjonction et de réduction forment une intelligence parcellaire et compartimentée (Morin, 1999, 2008). Ce type d'intelligence empêche la conception de la complexité, car il la brise en fragments ; il fait fractionner les problèmes et séparer ce qui est déjà relié (Morin et Le Moigne, 1999).

De ce fait, par la simplification, le risque de désintégrer l'unité complexe est éventuel surtout lorsqu'elle est réduite en ses éléments. Il est ainsi quasiment impossible "*de concevoir l'unité du multiple ou la multiplicité de l'un*" (Morin, 1999, p.151). De même, la connaissance basée sur la simplification est mutilante en ignorant la multidimensionnalité des phénomènes et en occultant la relation d'implication et de séparation (Morin, 2008). Elle fait ignorer aussi la relation étroite entre l'objet et le sujet observateur.

De surcroît, la démarche analytique n'est pas suffisante pour comprendre et expliquer un système complexe et son évolution dynamique dans le temps et dans l'espace (Cleret De Langavant, 2001). Elle n'est pas capable non plus d'explicitier les phénomènes d'interaction entre les constituants du système (Cleret De Langavant, 2001). Il s'agit d'une méthode de pensée qui accorde l'attention aux éléments, aux mesures et aux énoncés, mais elle ignore les totalités, les qualités, les êtres et les existants (Morin, 2008). Elle est "*à la fois myope, presbyte, daltonienne, borgne ; elle finit le plus souvent par être aveugle*" (Morin, 1999, p.143).

Dès lors, pour toutes ces limites, le paradigme de simplification soulève des difficultés à rendre compte des phénomènes et des systèmes complexes ; d'où un changement de paradigme est nécessaire. Ce changement constitue un véritable défi, car il est important de chercher comment dépasser les limites du paradigme dominant et comment le transformer pour faire développer la science. Pour Morin (1999) ce défi majeur lance simultanément et d'une façon liée, trois sorte de problèmes :

- 1- "*Comment relier ?*" (Morin, 1999, p.213)
- 2- "*Comment traiter les incertitudes ?*" (Morin, 1999, p.215)
- 3- Comment traiter l'aspect logique de la complexité ?

Pour le premier problème, il s'agit de chercher comment relier l'événement au contexte, relier le partiel au global et vice versa, relier l'un et le multiple, relier l'autonomie et le dépendant, relier l'ordre au désordre et à l'organisation, relier le séparé et le non séparé, relier l'individu à la société, relier l'élément à l'organisation et relier l'organisation aux éléments qu'elle organise... À ce problème s'ajoutent les problèmes de traitement des incertitudes et de traitement et de liaisons des paradoxes et des contradictions.

S'interroger sur ces différents problèmes, c'est s'interroger sur une nouvelle organisation du savoir pour pouvoir développer un nouveau savoir sur l'organisation (Morin, 2008). Le vrai problème n'est pas tant la quantité de la connaissance que l'organisation de cette connaissance

(Morin et Le Moigne, 1999). Il faut de même développer des instruments d'une pensée capable de saisir la complexité des phénomènes (Genelot et Le Moigne, 2014).

Dans son œuvre "La Méthode", Edgar Morin propose une aide à la stratégie de la pensée complexe. Il cherche à forger des instruments pour guider à une pensée appréhendant le principal problème des sciences contemporaines, celui de la relativité de la connaissance (Yousfi, 2013). Ce sont ces instruments de pensée qui vont permettre, de nature rationnelle, de connaître le réel complexe. Ils forment un véritable paradigme de la complexité.

B. Vers un paradigme intégrant la simplification et la complexité

Certes, le paradigme de la complexité est différent de celui de la simplification. Il se démarque de la conception cartésienne de Descartes qui a dominé la science pour des siècles (Kakangu, 2007). Néanmoins, le paradigme de la complexité ne peut pas renoncer à la simplification ; il l'assimile pour la comprendre et l'expliquer. « *Il ne s'agit donc pas d'abandonner les principes de la science classique* » (Morin, 1999, p.330).

Plus précisément, il faut utiliser les principes de la science classique (ordre, séparabilité, logique linéaire) pour les intégrer dans un schéma qui est à la fois plus large et plus riche (exp. rattacher le concret des parties à la totalité) (Morin, 1999). Il est important surtout de la compléter par une pensée qui relie (Morin, 1999 dans Morin et Le Moigne, 1999). Donc, il s'agit de relier tout en distinguant (Morin, 1999).

"Le vrai débat, la véritable alternative sont désormais entre complexité et simplification" (Morin, 2008, p.515). D'ailleurs, la pensée de la complexité n'appelle pas ni à l'abandon ni à la contradiction de la pensée de simplification ; elle l'intègre et considère qu'elle ne suffit pas pour comprendre et expliquer la complexité de la réalité (Morin, 2008 ; Morin, 1999).

La pensée complexe n'est ni anti-disjonction, ni anti-réduction, ni anti-analytique ; il faut plutôt les inclure dans un circuit générateur et producteur de connaissance. Elle instaure dès lors une nouvelle conception d'implication/distinction/conjonction (Morin, 2008). À titre d'exemple, la pensée de la complexité considère que le déterminisme, la clarté et l'ordre sont insuffisants (Morin, 1996). L'ordre qui n'est plus absolu ; il doit être mis en dialogique avec le désordre et l'organisation. Une comparaison entre les principes fondamentaux des paradigmes de la simplification et de la complexité est ci-après présentée (cf : Tableau 16).

Tableau 16 : Tableau comparatif entre les paradigmes de simplification et de la complexité

| Simplification | Complexité |
|---|---|
| <p>Principe de réduction</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La connaissance des parties (les éléments) ✓ Ou la connaissance du tout (le global) ✓ Les processus de sélection et d'hierarchisation. | <p>Principe de relation d'implication</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La connaissance des parties ne suffit pas. ✓ La connaissance du tout en ignorant les parties ne suffit pas. ✓ Les processus de communication et d'articulation. ⇒ Il faut réunir la connaissance du tout et celle des parties. ⇒ Il faut concevoir une relation d'implication mutuelle tout-parties (faire un va-et-vient en boucle), c'est-à-dire un aller-retour entre l'élémentaire et le global. |
| <p>Principe de disjonction</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La séparation | <p>Principe de distinction et Principe de conjonction</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Maintenir la distinction. ✓ Essayer d'établir la relation entre les objets, entre les disciplines, entre les notions, entre le sujet et l'objet de la connaissance. |
| <p>Principe du déterminisme généralisé</p> <p>Expliquer un phénomène par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Un principe d'ordre pur ✓ Un principe de désordre pur ✓ Un principe d'organisation ultime | <p>Principe de la relation entre Ordre - Désordre - Organisation</p> <p>Expliquer un phénomène par le fait de mêler et combiner :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le principe d'ordre • Le principe de désordre • Le principe d'organisation |

La complexité n'est qu'un défi à l'intelligence (Kakangu, 2007), un défi qui expose des difficultés énormes quant à son application et au besoin de la contemplation qu'il ressurgie.

2.2 Application du paradigme de la complexité : Un défi pour la connaissance

La complexité peut-être présentée « *comme un rapport de connaissance où l'acte de connaître se noue à l'objet* » (Havelange, 1991, p.260). L'objet quant à lui représente une forme de complexité. Ses interactions avec l'environnement complexe constituent une autre forme de complexité. La difficulté de connaître et de concevoir la complexité entrave la production d'une connaissance sur la complexité. Comme c'est le paradigme qui fait fonctionner la connaissance scientifique, le vrai problème revient aux difficultés d'appliquer le paradigme de la complexité pour générer une connaissance sur la complexité. C'est pour cela qu'il s'agit d'un défi pour la connaissance (Morin, 2008).

2.2.1 Difficultés d'application du paradigme de la complexité

Sur le plan théorique qu'empirique, le paradigme de la complexité est un défi majeur pour la connaissance (Genelot et Le Moigne, 2014). À notre sens, le défi est ample surtout si on

cherche à attaquer le paradigme de la complexité et l'appliquer empiriquement. En effet, il est facile et simple de comprendre et d'expliquer un problème en suivant un raisonnement largement adopté et des prémisses totalement admises. Mais la tâche devient ardue si les bases initiales du raisonnement changent, si la structure de la pensée se modifie, et si le principe soutenant l'édifice intellectuel se transforme (Morin, 2008).

Puisque le paradigme de la complexité évoque son extrême différence par rapport au paradigme dominant de simplification. Il jette forcément de la confusion dans les esprits et constitue une menace à la stabilité dans les domaines scientifiques (Morin, 2008).

Bien évidemment, cette situation confusionnelle engendre une forte résistance à l'intrusion de la nouveauté (Roggero, 2000). En plus de ça et eu égard à la stabilité que confère le paradigme dominant aux différents domaines scientifiques, le changement n'advient qu'à la suite d'une forte résistance (Cleret De Langavant, 2001). Pour Morin, c'est à cause des énormes évidences et intérêts que la révolution paradigmatique attaque qu'elle suscite une grande résistance (Morin, 2008).

Donc de par sa nature et de par ses caractéristiques, le paradigme de la complexité crée une méfiance de la part des chercheurs à l'attaquer et à l'appliquer. Cette méfiance pointe la carence aussi bien des chercheurs se réclamant de la complexité que des recherches signalant les traductions empiriques de la complexité (Roggero, 2000). En effet, étant donné qu'il est fondamental et général (s'applique pour tous les êtres vivants et pour tous les phénomènes), compressible et inséparable (à ne pas réduire ni disjoindre aucun concept organisationnel formant le paradigme), multiple et polylogique (se basant sur la multidimensionnalité et exposant tous les aspects de l'organisation vivante), le paradigme de la complexité se perçoit comme difficile. *"Plus fondamental est le paradigme, plus grande est son emprise multidimensionnelle, plus grandes sont ses implications dans le devenir humain, plus grande est la difficulté de l'attaquer"* (Morin, 2008, p. 1839).

Cette difficulté s'accroît surtout avec les possibilités de saisie limitées de la réalité complexe par l'esprit humain. En fait, dans le réel, il y a toujours quelque chose qui dépasse l'être humain et ses moyens d'intelligibilité (Morin, 1991). *"Le réel est énorme, hors normes ; il est inouï, hors ouïes, il est incroyable, il présente de multiples visages selon nos interrogations"* (Morin, 1991, p.295). C'est ce qui explique la tendance des chercheurs (surtout les physiciens, les mathématiciens, les ingénieurs), dans certaines recherches sur la complexité, vers le fait de *"décomplexifier"* la complexité pour la rendre compliquée, c'est-à-dire la ramener dans le giron des sciences de modélisation appuyées par des ordinateurs" (Bertin et al. 2011, p.148).

2.2.2 Paradigme de la complexité et contemplation

La difficulté que pose le paradigme de complexité apparaît aussi avec le besoin de la contemplation qu'il ressurgie. On peut croire que la complexité peut être identifiée à la complétude puisqu'on a une conscience de la multidimensionnalité, du tout et des parties, de l'un et du multiple, du singulier et du global. D'ailleurs, il faut tenter de comprendre et expliquer les phénomènes d'une façon globale et de les interpréter en essayant de ne pas éviter un seul angle de vue (Dagenais, 2007).

Toutefois, « *la complexité est différente de la complétude* » (Morin, 1990, p.93). On ne peut pas prétendre qu'on a une vision complète des choses mêmes en adoptant un caractère multidimensionnel de la réalité et même en cherchant à ne pas isoler les objets les uns des autres (Morin, 1990). La conscience de la complexité doit nous rappeler l'impossibilité d'unifier et d'achever et elle doit nous faire comprendre l'impossibilité d'échapper à l'incertitude et à une part d'indécidabilité (Morin, 1990). Ainsi, on ne peut jamais avoir un savoir total : « *La totalité, c'est la non-vérité* » (Fayard, 1982, cité par Morin, 1990, p.93).

Comme tout paradigme jouant le rôle d'un organisateur de la pensée pour faciliter l'explication des phénomènes (Kakangu, 2007). Le paradigme de la complexité est composé d'un ensemble de concepts organisant la pensée devant guider à la compréhension et à l'explication d'un phénomène complexe. Le paradigme de la complexité est ainsi une clé d'entrée dans le complexe est dans la pensée complexe.

2.3 *Paradigme de la complexité : Une clé d'entrée dans le complexe et dans la pensée complexe*

Si la complexité est un défi, c'est la pensée complexe qui aidera à relever et surmonter ce défi (Morin, 1990, 1996). À notre sens, c'est la notion même de la complexité qui forme le défi, là où il y a complexité, il y a un défi. Si la complexité du réel est le premier défi à relever, la pensée de la complexité sera le grand défi à surmonter pour pouvoir relever le premier. Dès lors, la pensée de la complexité est le défi du défi de la complexité du réel. La complexité et le défi que son application l'affronte nous incitent à aborder les fondements de la pensée complexe et ses différents principes d'intelligibilité.

2.3.1 Complexité du réel et complexité de la pensée

Le réel est l'univers phénoménal caractérisé généralement par sa complexité. Cette complexité émerge sous forme d'incertitude et de désordre, de manque de clarté et de distinction qui perturbent le phénomène, provoquent l'obscurcissement et causent l'antinomie des identités et

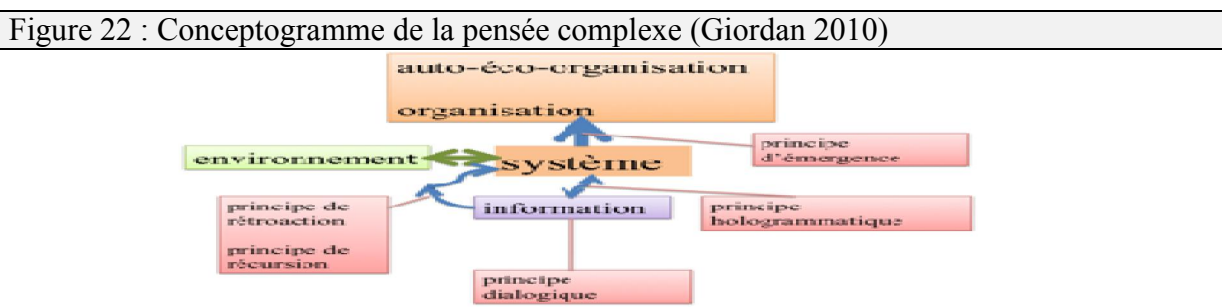
des causalités (Morin, 1996, 2008). Par conséquent, il est facile de reconnaître que la réalité est complexe, mais il est difficile de comprendre et d'expliquer la complexité de cette réalité.

Il est d'autant difficile d'appliquer le mode de pensée dominant simplifiant par nature en procédant soit par réduction ou par disjonction avec un découpage de la réalité. En effet, une méthode réductionniste disjonctive brise le complexe du réel en fragmentant et fractionnant les problèmes, en séparant ce qui est relié et en prenant l'unidimensionnel ou quelques dimensions de ce qui est multidimensionnel (Morin, 1999 dans Morin et Le Moigne, 1999).

Certes, la pensée de simplification est utile et à ne pas abandonner (Morin, 1999), mais le développement de nouveaux instruments de pensée est nécessaire (Genelot et Le Moigne, 2014). Ces nouveaux instruments fécondent « *un nouveau type de compréhension et d'explication* » d'une réalité complexe pour former une nouvelle pensée (Morin, 2008, p.510). Cette dernière est "*le produit d'un esprit-cerveau humain*" pouvant découvrir dans le monde ce qui est complexe, d'où la relation mutuelle entre la pensée et le réel (Morin, 2008, p.1786). Cette pensée est appelée par Edgar Morin la pensée complexe ou la pensée de la complexité.

Donc, la complexité du réel sous ses différentes formes (incertitude, désordre, manque de clarté, contradiction...) féconde une pensée se démarquant de la conception cartésienne et se basant sur des instruments qui ne mutilent pas la complexité.

Sur la base des instruments de pensée que présente Edgar Morin, certains auteurs ont cherché à schématiser la pensée de la complexité pour la récapituler et l'expliquer. Pour Giordan (2010), la pensée de la complexité est un outil très puissant pour aborder pertinemment les problèmes complexes de la société mondialisée et leurs incertitudes, paradoxes et aléatoires. L'auteur considère que le système conceptuel qui en émerge peut être médiatisé par le conceptogramme suivant (cf. Figure 22).



Source : Giordan A. (2010), "Quel programme de formation pour comprendre/mobiliser une pensée complexe ?", <http://www.andregiordan.com/complexite/homeostasie.htm>

La pensée de la complexité traite et sauvegarde les contradictions en cherchant entre les concepts la complémentarité, la concurrence et l'antagonisme. Ces contradictions ne constituent nullement part une erreur dans le raisonnement, mais plutôt "*l'atteinte d'une nappe*

profonde de la réalité" qui tellement, elle est profonde, qu'il est difficile de la traduire dans notre logique (Morin, 1990, p.92). Il faut non seulement associer des antagonismes d'une manière concurrente et complémentaire, mais aussi les intégrer dans une boucle récursive.

La pensée de la complexité est une pensée qui traite d'une façon dialogique les notions d'ordre, de désordre et d'organisation (Morin, 1996) en traçant un tétragramme "*Ordre/Désordre/Organisation/Interaction*" servant à concevoir la complexité (Morin, 2008). De même, c'est une pensée qui reconnaît la multidimensionnalité dans le sens où elle n'occulte aucune dimension de la réalité ni elle la brise en éléments compartimentés. Cette pensée cherche ainsi à distinguer (non pas disjoindre) et à relier (contextualiser et globaliser). D'ailleurs, l'adoption d'une pensée contextuelle par le chercheur est nécessaire avant même d'entreprendre son étude sur la complexité.

Nous en arrivons alors à avancer les principes de conduite d'une recherche sur la complexité, ce sont les principes d'intelligibilité de la complexité.

2.3.2 Complexité et principes d'intelligibilité

Pour comprendre ce qui est complexe (une action, un système, un phénomène...), il faut adopter une pensée complexe qui n'est concevable qu'à la lumière :

- 1) d'une référence au contexte ;
- 2) d'une conception d'une infrastructure organisationnelle ;
- 3) d'une intégration de l'environnement ;
- 4) d'une conscience de la multidimensionnalité ;
- 5) d'une association dialogique de notions contradictoires ;
- 6) d'une insertion dans une boucle récursive (rétroactive (autorégulation) et circulaire (autoproduction)) ;
- 7) d'une logique hologrammatique.

Il s'agit des principes sur lesquels se base la pensée de la complexité aidant à "répondre au défi de la complexité des problèmes" (Morin, 2008, p.1198). En effet, ils constituent une aide à la stratégie pour pouvoir résoudre ces problèmes (Fortin, 2000). Nous les qualifions de principes de conduite de la recherche du complexe (organisation, système, phénomène, action...) dans le complexe (environnement et contexte) et par le complexe (pensée complexe ou pensée de la complexité) (cf. Tableau 17).

1) La contextualisation

Devant une complexité, il faut reconnaître l'importance de la non-isolation de l'organisation de son contexte, de son passé et de son devenir (Journé et al., 2012). En effet, tant que l'objet est non élaboré dans le vide, mais dans un contexte quelconque (Le Moigne, 2013), il doit être relié à son contexte, à l'organisation où il s'inscrit (Morin, 2008). D'ailleurs, la richesse et la

pertinence de la connaissance sont déterminées par le fait de relier l'élément et l'information à leur contexte (Morin, 2008). La nécessité de la contextualisation est tellement importante qu'elle a été considérée par Morin comme un principe de connaissance (par exemple, le sens d'un mot ne se cristallise que par le sens de la phrase qui s'éclaire par le sens global du texte).

2) Le principe organisationnel ou systémique

La complexité requiert l'idée d'organisation (Fortin, 2000). Par ailleurs, une formidable infrastructure organisationnelle est nécessaire pour comprendre un problème ou un phénomène complexe (Morin, 2008) et pour atteindre une nouvelle intelligibilité (Fortin, 2000). Dans ce sens, il est important de percevoir et concevoir la réalité de façon organisationnelle (Morin, 2008).

Ce principe se justifie par le fait que tout organisme vivant (par exemple l'individu, l'entreprise) entre dans un processus d'auto-organisation dans un environnement changeant. D'ailleurs, pour tous les êtres vivants et pour tous les phénomènes, il faut associer des termes organisationnels liés à l'être, à l'existence, et à l'individu tels que l'autonomie fondamentale (l'autos), les dispositifs génératif et phénoménal (le genos et le phenon) et l'environnement (l'oikos), et ce, pour rendre compte de toute la complexité organisationnelle (Morin, 2008).

L'idée systémique suppose que l'intelligibilité d'un système ouvert et vivant se trouve à la fois dans le système lui-même que dans sa relation avec l'environnement (Morin, 1990). Elle suppose également que la connaissance des parties et la connaissance du tout sont inter-reliées. Pour connaître le tout, il faut connaître les parties et pour connaître les parties, il faut connaître le tout (Morin, 1999 dans Morin et Le Moigne, 1999).

3) Le principe de l'autonomie-dépendance

La relation entre autonomie et dépendance est loin de la logique de Descartes qui opère par opposition et qui est basée sur des idées claires et distinctes (Fortin, 2000). Cette logique classique a conçu en opposition l'autonomie et la dépendance ou le déterminisme. Le principe de l'autonomie-dépendance vient renverser cette logique classique pour considérer que l'autonomie comporte déjà ses dépendances et ses déterminations (Morin, 2008). Ces dernières sont les conditions essentielles pour l'autonomie (Fortin, 2000, p.171).

Une organisation fonde son autonomie tout en demeurant dépendante. Cette autonomie reste alors déterminée et dépendante. Par exemple, l'autonomie se fonde sur la dépendance écologique (l'ouverture sur l'environnement), sur la détermination génétique et sur la détermination sociale et culturelle (Morin, 1990 ; Fortin, 2000). Pour qu'on puisse faire le

choix et réfléchir de façon autonome, il faut une culture assez variée et un savoir assez riche d'idées (Morin, 1990). D'où on parle du paradoxe de l'autonomie. "*Il n'y a autonomie que dans et par la dépendance et la détermination ; plus l'autonomie s'accroît, plus les dépendances et les déterminations s'accroissent en fonction de cette autonomie*" (Fortin, 2000, p.171).

4) Le principe de la multidimensionnalité

Toute réalité a un caractère multidimensionnel. Par ailleurs, "*on ne peut comprendre nulle réalité de façon unidimensionnelle*" (Morin, 1990, p.93). Reconstruire une réalité complexe revient à montrer sa multidimensionnalité et à respecter la richesse des choses en cherchant toutes les relations entre ses entités (Morin, 2008, Fortin, 2000). D'ailleurs, il faut tenter de comprendre et expliquer les phénomènes d'une façon intégrale et de les interpréter en essayant de ne pas éviter un seul angle de vue (Dagenais, 2007). Par conséquent, la difficulté de formaliser une complexité est extrême (Morin, 2008). Plus on affront la complexité, plus on doit complexifier notre exercice, plus difficiles et multiples sont les dimensions à montrer et les combinaisons des différentes qualités à mettre en œuvre.

5) Le principe dialogique

Le principe dialogique est défini comme l'association d'une façon complexe (à la fois complémentaire, concurrente et antagoniste) de deux termes ou deux instances indissociables et nécessaires ensemble pour un phénomène organisé (Morin, 2008). Cette association complexe forme une unité tout en gardant la dualité. Les deux instances se nourrissent l'une l'autre vu leur complémentarité, se concurrencent vu qu'elles sont concurrentes et s'opposent eu égard à leur antagonisme. Les formes dialogiques les plus fondamentales développées par Morin sont la dialogique du niveau génératif (genos) et du niveau phénoménal (phenon) de l'autonomie vivante, la dialogique de l'ordre et du désordre, dialogique de l'autonomie et de la dépendance, la dialogique du séparable et de l'inséparable...

6) Le principe récursif

Le principe récursif est relatif à un processus circulaire en boucle "*où les états finaux sont nécessaires à la génération des états initiaux*" et où les effets ou les éléments produits deviennent en même temps les causes premières et les producteurs du même processus (Morin, 2008, p.1286). La boucle récursive n'écarte pas l'idée de boucle rétroactive (feedback). Elle va bien au-delà de ça en apportant l'idée de production de soi et l'idée de régénération et par conséquent d'auto-organisation (Morin, 1999 ; Morin, 2008). L'idée de boucle récursive supplante l'idée linéaire de cause/effet, de produit/producteur, car ce qui été produit (l'effet) revient influencer la cause ou ce qui le produit (le producteur) (Morin, 1990).

7) Le principe hologrammatique

Le principe hologrammatique signifie que "l'organisation complexe du tout (holos) nécessite l'inscription (engramme) du tout (hologramme) en chacune de ses parties pourtant singulières" (Morin, 2008, p.1287). Donc, ce principe retrace la relation entre le tout et les parties : le tout est inclus dans la partie et la partie est incluse dans le tout (Morin, 2008). Une telle relation complexe fait renvoyer à la relation dialogique tout/parties et à la boucle récursive entre le tout et les parties. Cette dialogique et récursivité entre le tout et les parties fait montrer que :

- Le tout est plus que le tout : le tout détermine et transforme les parties qui, à leur tour déterminent le tout.
- Le tout est moins que le tout : les parties ignorent le tout et le tout, lui-même ignore certaines parties.
- Le tout est plus que la somme des parties : il y a des qualités et des propriétés nouvelles qui émergent de l'unité globale.
- Le tout est moins que la somme des parties : il y a une perte ou une disparition de qualités ou de propriétés attachées aux parties.
- Les parties sont plus que les parties : outre les émergences globales du tout, il y a des émergences au niveau des parties.
- Les parties sont moins que les parties : les contraintes du tout sur les parties font perdre à ces derniers des propriétés qu'elles possèdent (Fortin, 2000).

Tableau 17 : Les principes de conduite de la recherche du complexe dans le complexe et par le complexe (principes d'intelligibilité de la complexité)

| Principes | Significations |
|--------------------------------------|---|
| La contextualisation | " <i>La nécessité de la contextualisation est extrêmement importante</i> " (Morin, 2008, p.41). La contextualisation permet la conception de l'objet ou de l'être vivant dans son environnement. |
| L'environnement (éco-système) | " <i>L'environnement est le tout enveloppant, nourricier, coorganisateur où s'intègre l'être vivant</i> " (Morin, 2008, p.872). " <i>L'autonomie du vivant a besoin d'être conçue dans son environnement</i> " (Morin, 2008, p.41). |
| L'idée de l'organisation | " <i>C'est l'idée d'organisation qui nous introduira au cœur même de la complexité où tous nos concepts, une fois critiqués et relationnés, acquerront une nouvelle intelligibilité</i> " (Fortin, 2000, p.30). " <i>C'est dans notre façon de percevoir, concevoir et penser de façon organisationnelle ce qui nous entoure, et que nous nommons réalité</i> " (Morin, 2008, p.153). |
| La multidimensionalité | " <i>On ne peut comprendre nulle réalité de façon unidimensionnelle</i> " (Morin, 1996, p.93). |
| La dialogique | " <i>La dialogique permet d'assumer rationnellement l'association de notions contradictoires pour concevoir un même phénomène complexe</i> " (Morin, 1999, p.341). C'est l'association d'une façon complexe (à la fois complémentaire, concurrente et antagoniste) de deux termes ou deux instances indissociables (Morin, 2008). Les deux instances se nourrissent l'une l'autre vu leur complémentarité, se concurrencent et s'opposent eu égard à leur antagonisme. |

| | |
|--------------------------|---|
| La récursivité | Le principe récursif est relatif à un processus circulaire en boucle " <i>où les états finaux sont nécessaires à la génération des états initiaux</i> " et où les effets ou les éléments produits deviennent en même temps les causes premières et les producteurs du même processus (Morin, 2008, p.1286). |
| L'hologrammatique | Le principe hologrammatique signifie que " <i>l'organisation complexe du tout (holos) nécessite l'inscription (engramme) du tout (hologramme) en chacune de ses parties pourtant singulières</i> " (Morin, 2008, p.1287). Donc, ce principe retrace la relation entre le tout et les parties : le tout est inclus dans la partie et la partie est incluse dans le tout. |

Encadré Chap.2 / S2

Le paradigme joue le rôle d'orientation, de gouvernance et de contrôle de l'organisation des idées et des raisonnements individuels.

La science classique est contrôlée par le paradigme de simplification basée sur les principes de réduction et de disjonction (Morin, 2013).

Face à une complexité, le paradigme de simplification cesse d'être opérationnel et il doit être changé par le paradigme de la complexité qui intègre déjà la simplification pour instaurer une relation entre la complexité et la non-complexité.

La pensée complexe n'est concevable qu'à la lumière d'une référence à un contexte, d'une conception de l'organisation et de l'environnement, d'une conscience de la multidimensionnalité et d'une application des logiques dialogique, récursive et hologrammatique.

3 Les pratiques du e-commerce : De la sociologie des usages vers un cadre de complexité

La véritable question dans la littérature sur l'action humaine est celle de la pratique. En effet, pour saisir la complexité de l'action et l'intégrer dans son contexte, il faut puiser dans les pratiques. La prise en compte de leur épaisseur sociale ajoute une valeur compréhensive quant à la diversité des comportements et des états cognitifs et culturels.

Pour comprendre les pratiques du commerce électronique, nous menons une réflexion sur la notion même de pratique en la distinguant des autres notions proches comme celle de l'usage. Nous proposons également d'étudier certaines pratiques du e-commerce. Nous nous fondons théoriquement sur le courant de la sociologie des usages et plus particulièrement sur l'approche de l'appropriation, et ce, en faisant appel à un modèle non linéaire de l'appropriation de la technologie.

3.1. Approche de l'appropriation dans la sociologie des usages

L'étude sociologique des usages de la technologie tend à cristalliser les rapports de la personne avec la technologie. Ces rapports passent du déterminisme technique (les fonctionnalités de la technique, l'usage technique...) et du déterminisme social (le cadre social de l'usage, la construction du sens, les représentations...) vers une articulation entre les deux cadres technique et social en formant la configuration sociotechnique des usages.

La relation entre la technologie et le social ne peut pas être étudiée en faisant abstraction faite de la notion d'appropriation (Ologeanu-Taddei et Staii, 2009). Cette approche de l'appropriation a suscité notre intérêt pour traiter la problématique de la formation des pratiques du e-commerce. De ce fait, nous proposerons de revenir successivement sur les prémisses de la sociologie des usages et sur les principes de l'approche de l'appropriation.

3.1.1 De la sociologie des usages

Pour pallier au déterminisme technique expliquant le changement par le seul facteur technologique et au déterminisme sociologique expliquant le changement par le seul système de rapport entre les acteurs sociaux (Proulx, 2001), les recherches menées sur les TIC se sont orientées vers la saisie de la dialectique de la technique et de la société (Granjon, 2004). Ces recherches ont suivi cette optique large surtout avec l'explosion des technologies, et ce, « *pour éviter l'écueil d'une analyse fragmentée* » (Proulx, 2002, p.2).

L'articulation entre l'aspect technique et social aboutit à une approche sociotechnique qui aborde à la fois l'objet technique, l'individu et la société dans un processus de co-construction (Akrich, 1994, cité par Coutant et Domenget, 2013). Cette position est occupée par des recherches en sociologie des usages. C'est à partir des années 80, que les premières problématiques de la sociologie des usages sociaux des technologies commencent à se développer (Granjon, 2004 ; Proulx, 2015).

La topique recouvrant l'étude des usages pendant ces deux dernières décennies stipule qu'il faut compléter l'orientation vers l'objet technique par des analyses selon divers angles de vue sur la situation d'usage, l'interaction entre l'utilisateur et la technologie, la coordination entre le concepteur et l'usager et sur les formes sociohistoriques de l'usager (Proulx, 2015).

La sociologie des usages établit une distinction entre l'usage fonctionnel de la technologie (c'est-à-dire son utilité pratique et sa morphologie telle que sa fréquence et sa durée) et l'usage social de la technologie (les pratiques liées aux caractéristiques sociales au niveau individuel, collectif et institutionnel) (Granjon et Denouel, 2013). Ainsi, la technologie devient une dimension de l'écologie humaine et sociale parmi d'autres.

L'approche des usages sociaux de la technologie se focalise sur des relations dialectiques entre les orientations sociales à leurs niveaux micro et macro, entre les expériences personnelles et les structures collectives, entre l'action et le système social (Granjon et Denouel, 2013), entre le changement social et l'évolution des représentations.

➤ **La socio-politique des usages :**

La perspective socio-politique des usages apportée par Vedel (1994) et Vedel et Vitalis (1994) fournit un cadre d'analyse mettant l'accent sur plusieurs dimensions particulières de l'usage. Par ailleurs, l'explication de l'usage de la technologie ne doit pas être réduite à un principe simple et unique (Coutant et Domenget, 2013). Mais plutôt, il faut s'articuler autour de (1) la logique technique (2) la logique sociale (3) la logique d'offre et (4) la logique d'usage. Ainsi il faut prendre en compte « *les interrelations complexes entre outil et contexte, offre et utilisation, technique et social* » (Vedel, 1994, p.32). La socio-politique des usages met en évidence les enjeux macro-sociologiques liés au développement des usages de la technologie dans une organisation : par exemple « *les enjeux socio-économiques liés à l'introduction d'une technologie dans une organisation donnée* » (Proulx, 2001, p.61). Cette approche postule que la demande se développe dans le contexte d'une offre industrielle de la technologie (Proulx, 2001). Ainsi, les usages sont en fonction de la demande sociale qui elle-même contrainte par l'offre de la technologie (Proulx, 2001).

➤ **La construction de sens :**

Dans la sociologie des usages, une attention particulière est donnée à « *la coproduction des rapports sociaux et des rapports de sens* » (Coutant et Domenget, 2013, p.145). Lorsque l'acteur interagit avec la technologie dans un système social, il produit du sens. Ainsi, l'usage de la technologie prend un sens pouvant dévoiler l'existence sociale des utilisateurs ainsi que leurs expériences (Granjon et Denouel, 2013). La construction des sens liés à la technologie est constituée par « *une articulation du personnel et du social, du privé et du public, de l'individuel et du collectif* » (Chambat et Jouët, 1996, p.211).

Il est nécessaire d'approfondir le questionnement traitant « *les sens sociaux que recouvrent les usages, devenus multiples et diversifiés* » et de mener une articulation entre « les significations sociales » et les « mutations sociales en cours » (Proulx, 2015, p.3).

3.1.2 Approche de l'appropriation

L'appropriation est l'action d'approprier et de s'approprier c'est-à-dire de s'attribuer, de se donner la propriété (dictionnaire le Petit Larousse).

L'appropriation fait généralement référence à un **processus** évolutif basé sur **l'action** de l'utilisateur, en s'inscrivant dans le **temps** et en désignant un **sens** donné à la technologie. Elle relève de différents niveaux : individuel, organisationnel et social.

Nombreuses sont les disciplines qui se sont intéressées à l'appropriation et diverses sont les approches théoriques qui se sont générées pour fonder les recherches sur l'appropriation dont notamment l'approche de la structuration et l'approche de la sociologie des usages que nous adoptons dans notre recherche.

Dans une approche structurationniste basée sur la théorie de structuration de Giddens (1984) ou sur la théorie de structuration adaptative de DeSanctis et Poole (1994) qui reprend et adapte celle de Giddens, le processus d'appropriation a été considéré comme des modalités de structuration. L'appropriation est conçue comme la modalité ou la façon de l'utilisation, de l'adaptation et de la reproduction des structures de la technologie par un groupe et d'une manière fidèle à l'esprit de la technologie (DeSanctis et Poole, 1994). Ce dernier donne une réponse à la question : « à quoi sert la technologie ? » (De Vaujany, 2002). Il désigne la façon d'agir durant l'utilisation, comment interpréter les caractéristiques et comment combler les lacunes de la procédure lorsqu'elle n'est pas spécifiée de manière explicite (DeSanctis et Poole, 1994, p.126). L'esprit de la technologie aide ainsi à comprendre et interpréter le sens donné à la technologie (Ologeanu-Taddei et Staii, 2009). L'appropriation fait ainsi référence à des modalités transformant un objet technique ayant un sens donné par l'utilisateur à un objet familier, inséré dans le quotidien (Ologeanu-Taddei et Staii, 2009).

Dans une autre approche traitant la sociologie des usages, l'appropriation est liée à la stabilisation des usages et à leur émergence. La distinction entre usage et appropriation se base sur le niveau d'adaptation de la technologie et le niveau de son intégration dans le quotidien. L'appropriation est un processus stabilisant l'usage dans le temps et lui donnant un sens en le reliant au quotidien (Jouët, 2000). Ce processus « *débute bien avant l'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'appropriation des premières routines d'utilisations* » (De Vaujany, 2006, p.118). Il ne prend fin que lorsque des routines stabilisées seront formées (Houzé, 2001). La stabilisation des usages est progressive et venant après des efforts d'adaptation et d'ajustement ainsi que des étapes de construction sociale de l'objet technique au niveau des microacteurs et des macroacteurs (concepteurs et fabricants) (Proulx, 2000).

Pour que l'appropriation se réalise, il est préalable d'avoir accès à la technologie (Proulx, 2005), une condition sine qua non à laquelle s'ajoutent quatre autres conditions à savoir :

- 1) La « *maîtrise technique et cognitive de l'artefact* » ;

- 2) L'intégration significative de la technologie dans la pratique quotidienne de l'acteur ;
- 3) L'utilisation répétée de la technologie ouvrant vers des possibilités de création et de nouveauté dans la pratique sociale ;
- 4) La représentation des usages « *dans l'établissement de politiques publiques* » et que ces usages soient pris en compte dans les processus d'innovation au sein des entreprises (Proulx, 2005, p.4).

3.2. Processus d'appropriation et complexité

Notre objet a trait à un phénomène associé partiellement à des pratiques liées à la technologie et se rapportant à des actions individuelles et collectives. Il est associé globalement à un processus dynamique d'appropriation de la technologie qui se déroule dans un contexte donné sous l'effet des variables intrinsèques et extrinsèques et des facteurs à la fois habilitant et contraignant l'action. Il est nécessaire de comprendre ce phénomène et ses différentes formes ou caractéristiques pour pouvoir l'appréhender. En premier lieu, nous examinons la complexité du phénomène d'appropriation et en deuxième lieu, nous présentons le modèle d'appropriation que nous suivrons pour l'intégrer dans le processus d'appropriation du e-commerce.

3.2.1 Appropriation de la technologie et complexité

L'appropriation est un phénomène complexe (De Vaujany 2006 ; Coutant et Domenget 2013). Il s'agit d'un processus complexe se traduisant par l'action de nombreuses médiations enchevêtrées entre l'acteur, la technologie et l'environnement (Proulx, 2000). Si la technologie est en cours d'appropriation, le phénomène est donc non encore stabilisé (Coutant et Domenget, 2013). Le potentiel de cette technologie est alors ambigu, car il est difficile de prédire comment il va s'actualiser réellement (Coutant et Domenget, 2013).

De ce fait, pour comprendre le phénomène d'appropriation de la technologie, il faut chercher à saisir « *la complexité et les subtilités de la détermination du phénomène technique dans notre vie quotidienne* » (Proulx, 2000, p.2). Il faut aussi donner une attention particulière à la complexité des manières que les individus suivent pour développer les usages de la technologie (Coutant et Domenget, 2013). C'est ainsi qu'il faut interroger le sens que donnent les utilisateurs à la technologie en montrant ce que dévoile ce sens de leur existence sociale (Granjon et Denouel, 2013). Cette dimension symbolique représentationnelle reste subjective et doit être complétée par une dimension objective liée à la matérialité de la technologie et des rapports sociaux (Granjon et Denouel, 2013).

Entre la technologie et l'environnement social, il y a « *un enchevêtrement dynamique, instable et permanent* » (Proulx, 2000, p.1). La technologie apporte des changements à la société pour créer parfois de nouvelles visions pour la société. In fine, l'appropriation est « *un processus contingent, ouvert, complexe et contenu* ». (De Vaujany, 2006, p. 118). La complexité de ce phénomène nécessite de prendre en compte les différentes dimensions technologique, sociale et économique (De Vaujany, 2006, Coutant et Domenget, 2013). Il apparaît aussi nécessaire et pertinent d'activer plusieurs regards tels que le contexte des pratiques, l'inscription de l'usage ou de la pratique dans le design de la technologie, l'interaction homme-machine et la construction de sens, les dimensions cognitives, affectives, comportementales et psychologiques des pratiques d'usage.

3.2.2 Modèle de l'appropriation de la technologie de Carroll (2004)

Le modèle de l'appropriation technologique (cf : Figure 23) a été développé et enrichi par Carroll en 2004. Il explicite le processus d'appropriation à travers lequel la technologie est adoptée, adaptée et incorporée dans les pratiques personnelles, sociales et de travail de l'utilisateur (Fidock et Carroll, 2006). Ce dernier procède à l'évaluation de la technologie que ce soit à priori ou durant le processus d'appropriation (Fidock et Carroll, 2012).

Au cours de son exposition initiale à la technologie, les évaluations et la décision de l'utilisateur d'adopter ou non la technologie dépendent de la nature de la technologie, des attributs de l'utilisateur, et des contextes organisationnel et environnemental (Fidock et Carroll, 2006). Ces évaluations sont à la base de la transformation de la technologie par l'amélioration de son design et de son implémentation (Carroll, 2004).

Le premier niveau d'évaluation précède même le test de la technologie. Il s'agit d'une évaluation à priori pour déboucher sur le choix d'adopter ou ne pas adopter la technologie. Dans le cas de non-adoption, les nouvelles circonstances et informations peuvent inciter à une réévaluation à un temps ultérieur (Carroll, 2004). C'est une nouvelle évaluation a priori. Ainsi le modèle tient compte du changement et de l'évolution de l'évaluation avec le temps.

Le deuxième niveau d'évaluation est plus profond à travers l'exploration et l'usage de la technologie (Fidock et Carroll, 2006 ; Carroll, 2004). C'est une phase d'adaptation. La technologie peut soutenir les pratiques en fournissant des fonctionnalités particulières. L'utilisateur procède à la découverte de la technologie à travers l'interaction et l'itération (Ruault, 2014). Par la suite, l'utilisateur passe à l'évaluation de la technologie tout en apprenant à l'utiliser. Il procède également à l'adaptation de ses pratiques à la technologie. Durant cette phase d'adaptation, une variété de facteurs émerge pour encourager ou

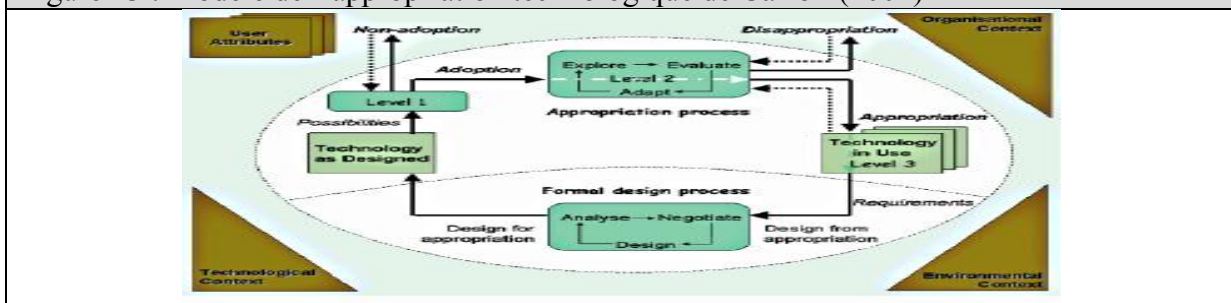
décourager l'appropriation continue de la technologie (Fidock et Carroll, 2006). C'est un processus ayant pour résultats soit l'appropriation par un usage routinier et stabilisé de la technologie soit la désappropriation par le rejet et l'abandon de la technologie. En d'autres termes, l'utilisateur va soit utiliser la technologie de façon routinière soit il va cesser de l'utiliser sachant que tôt ou tard, un retour à la technologie est possible.

Le troisième niveau est relatif à l'usage routinier de la technologie. Quand la technologie est intégrée dans la pratique, son usage devient une routine (Carroll, 2004). C'est la stabilisation de l'usage dans une période plus ou moins longue en fonction de l'attitude envers la technologie, de sa performance et des changements qui lui sont apportés. C'est une évolution suite à une évaluation marquée par le retour au deuxième niveau du processus d'appropriation soit pour renforcer l'usage actuel de la technologie soit pour la rejeter ou la désapproprier.

Le processus d'appropriation est lié au processus de design de la technologie. Les besoins et les exigences des utilisateurs doivent être pris en compte pour que la technologie supporte leurs pratiques personnelles, sociales et organisationnelles (Carroll, 2004). Ces exigences peuvent servir comme un input pour le design d'un système nouveau ou le re-design d'un système existant (Fidock et al., 2010). Carroll (2004) distingue entre le design par l'appropriation (*design from appropriation*) et le design pour l'appropriation (*design for appropriation*). Alors que le design par l'appropriation est un design guidé par le retour d'expérience, le design pour l'appropriation suggère aux concepteurs de tenir en compte que « les technologies doivent être conçues pour être adaptées en les rendant plus malléables et flexibles, afin de mieux soutenir le comportement des utilisateurs » (Carroll, 2004).

La technologie telle que conçue (*Technology as Designed*), fait référence aux artefacts technologiques conçus avec un ensemble de caractéristiques à partir des modèles d'utilisation qu'ils sont supposés avoir et aussi en fonction de certaines règles pour bien mener l'activité (Ruault, et al., 2014). Les caractéristiques de la technologie ne sont pas stables et évoluent en fonction de la pratique (Ruault, et al., 2014).

Figure 23 : Modèle de l'appropriation technologique de Carroll (2004)



Source : Fidock, Carroll et Rynne, (2010, p.125), « Evaluating Information Systems : an Appropriation Perspective », adapté de Carroll (2004).

Raisons de choix de l'approche de l'appropriation et du modèle de Carroll (2004):

Comme tout phénomène d'appropriation, le phénomène d'appropriation du e-commerce en cours de construction sociale est complexe. La complexité de ce phénomène a suscité l'intérêt des recherches dans la sociologie des usages dans une posture critique (Coutant et Domenget, 2013). L'attention critique de la sociologie des usages évoquant la complexité du phénomène était capitale pour nous guider vers la mobilisation de l'approche de l'appropriation dans notre recherche. Cette approche paraît utile dans la saisie et l'explicitation de la complexité du phénomène même si ce n'est pas de la totalité, au moins d'une bonne partie.

3.3. Pratiques du e-commerce : De l'adoption à l'appropriation

Pour définir et comprendre les pratiques du e-commerce, nous menons au préalable une réflexion sur la notion même de pratique tout en la distinguant d'autres notions proches (section 3.1.1). Les définitions associées à la notion de pratique ainsi que les dimensions individuelles, organisationnelles et sociales qu'elle implique nous permettront de mettre l'accent sur les différentes pratiques liées à l'e-commerce à multi-niveaux : individuel, organisationnel et écosystémique (section 3.1.2).

3.3.1 Pratique et notions proches

La notion de « pratique » trouve son origine dans le verbe grec « prattein » qui signifie agir (Gardiès et al., 2010). Selon le dictionnaire le Petit Larousse, la pratique est la façon d'agir, c'est le fait d'exercer une activité concrète. Par ailleurs, la pratique se rapporte à une activité humaine (Gardiès et al., 2010) ; c'est une manière concrète d'exercer une activité (Rey, 2005, cité par Gardiès et al., 2010). La pratique est « *une activité volontaire visant des résultats positifs qui peut être associée à l'expérience et à l'action* » (Gardiès et al., 2010, p.2).

➤ De la différence entre pratique et usage :

Dans les décennies 1960 et 1970, la notion d'usage a émergé dans la sociologie des médias en provenant du courant fonctionnaliste « *Uses and Gratifications* » (Granjon, 2004 ; Proulx, 2013). Ce courant s'est focalisé sur l'individu et sur ce qu'il fait avec les médias pour satisfaire ses besoins psychologiques ou sociologiques (Proulx, 2005, 2013). Le courant de l'autonomie sociale s'est intéressé aussi par l'étude des problématiques de la sociologie des usages (Granjon, 2004). Le pionnier de cette approche est Michel de Certeau qui renvoyait la capacité de l'individu à son autonomie et à sa liberté (Proulx, 2005). Dans sa première acception, l'usage renvoie à des opérations d'emploi (Certeau, 1990). Il s'agit aussi de la simple utilisation (Jouët, 1993). Il s'assure par la mise en relation avec l'objet et par la validation d'un pourcentage d'utilisation de la technologie (Orlikowski, 1999).

Dans certaines recherches, les notions de « pratique » et « usage » se confondent et par conséquent aucune distinction n'est prise entre les deux notions. Ainsi, l'usage a été considéré comme « *la pratique par laquelle on met quelque chose dont on dispose au service de ses besoins, ses intérêts, ses objectifs, ses projets propres* » (Bénatouil, 2014, p.31).

Une distinction entre « **pratique** » et « **usage** » a été présentée par Jouët (1993). La pratique est une notion générale plus élaborée et plus large qui regroupe en plus de l'usage (emploi technique), « *les comportements, les attitudes et les représentations des individus qui se portent directement ou indirectement à l'outil* » (Jouët, 1993, p.371). Par ailleurs, les pratiques impliquent une dimension sociale renvoyant à la culture, aux conduites individuelles et collectives, aux représentations, et savoirs (Gardiès et al., 2010).

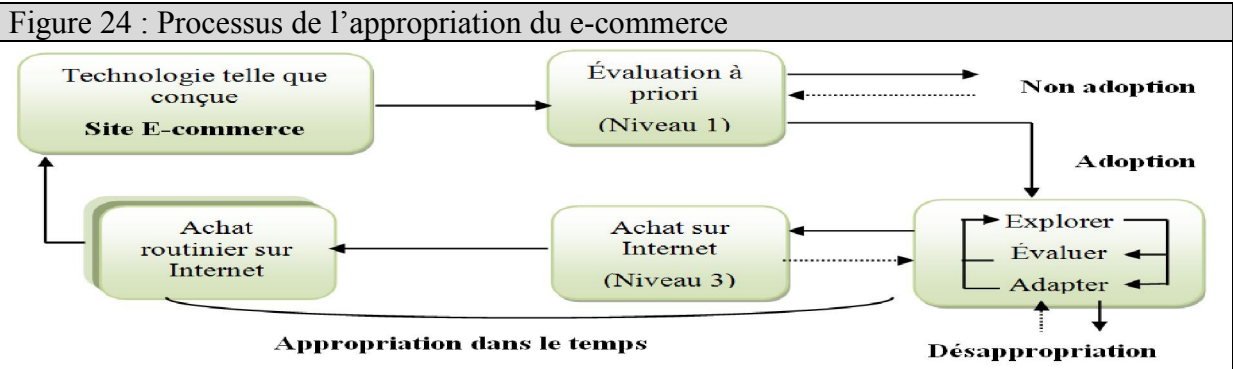
L'étude des pratiques nécessite de se centrer sur l'humain pour analyser ses compétences, ses représentations, son comportement et son attitude (Ihadjadene, 2009 ; cité par Gardiès et al., 2010). Il faut s'élargir aux facteurs cognitifs et sociologiques dans l'étude de l'acceptation de l'usage. Ainsi, la notion d'usages sociaux semble s'imposer pour désigner les modes d'utilisation récurrents et intégrés dans le quotidien sous forme d'habitudes (Lacroix, 1994).

Dans un cadre collectif, les usages sociaux sont des « *patterns d'usages d'individus ou de collectifs d'individus (strates, catégories, classes) qui s'avèrent relativement stabilisés sur une période historique plus ou moins longue, à l'échelle d'ensembles sociaux plus larges (groupes, communautés, sociétés, civilisations)* » (Proulx, 2005, p.3). C'est un processus dynamique et complexe se traduisant par l'action et retraçant des médiations enchevêtrées entre l'acteur et la technologie (Proulx, 2000) qui se montrent notamment par les diverses représentations de l'acteur. C'est dans ce sens que les **pratiques** peuvent être qualifiées d'**usages sociaux** tant qu'elles sont liées aux caractéristiques des individus et aux cadres sociaux des collectifs et aux institutions qui les mobilisent (Granjon et Denouel, 2013).

3.3.2 Pratiques du e-commerce

Comme toute autre pratique, les pratiques du e-commerce renvoient à des conduites finalisées face à un objet, inscrites dans le temps, pouvant être adaptatives ou non et impliquant une dimension sociale. Cette dernière influence les pratiques qui sont déjà liées à des situations données dans un contexte déterminé. Ces conduites peuvent être effectuées selon des finalités objectives ou subjectives. Les pratiques sont nourries par une production permanente de connaissance, de stratégie qui doit nourrir la production de sensations/perceptions et de l'affectivité ainsi que le développement des performances corporelles et de l'action extérieure

(Morin, 2008). Ce développement se fait de façon réursive en ayant besoin pour autant de la culture et de l'environnement pour subsister (Morin, 2008).



Source : Construction de l'auteur

Tableau 18 : Les pratiques du e-commerce (de la pré-adoption à l'appropriation)

| Pratiques | Définitions |
|--------------------------------|--|
| Évaluation à priori | C'est une évaluation qui précède même le test de la technologie basée essentiellement sur des attentes positives ou négatives quant aux fonctionnalités, à la facilité d'utilisation et au design (Carroll, 2004 ; Ruault et al., 2014). |
| Adoption / Non-adoption | C'est le simple fait de l'acquisition de la technologie qu'elle soit peu utilisée ou pas du tout utilisée (De Vaujany, 2007). C'est un processus allant de l'exposition à l'innovation pour la première fois jusqu'à la prise de décision de son rejet ou sa confirmation (Rogers, 1995). |
| Explorer / Évaluer / Adapter | <u>Explorer</u> : Procéder à la découverte de la technologie (Carroll, 2004). <u>Évaluer</u> : C'est de juger de la performance de la technologie tout en apprenant à l'utiliser (Carroll, 2004). <u>Adapter</u> : C'est le fait d'adapter la pratique à la technologie et la technologie à la pratique (Carroll, 2004). L'utilisateur procède à la modification du dispositif technique pour l'ajuster à son usage sans changer sa fonction d'origine (Jauréguibéry et Proulx, 2011). |
| Désappropriation | C'est l'abandon de la technologie après avoir l'utiliser, c'est-à-dire cesser d'utiliser la technologie en la rejetant (Fidock, Carroll et Rynne, 2010). |
| Appropriation | C'est un processus qui commence de la phase de découverte et allant jusqu'à l'utilisation d'une façon routinière de la technologie (Fidock, et al., 2010). |
| Acheter et vendre sur Internet | L'achat et la vente en ligne correspondent aux différentes transactions électroniques opérées via Internet. |

Encadré Chap.2 / S3

Les pratiques du e-commerce se portent à un ensemble d'actions humaines et volontaires allant de la pré-adoption à l'usage routinier. Les pratiques liées à la technologie peuvent être qualifiées d'usages sociaux complexes. Par ailleurs, nous mobilisons l'approche de la sociologie des usages et plus particulièrement la perspective de l'appropriation.

L'appropriation est un processus dynamique complexe touchant à la fois le niveau individuel, organisationnel et social. Pour ces trois niveaux, nous adoptons le modèle d'appropriation de Carroll (2004) pour la modélisation des différentes pratiques du e-commerce.

CONCLUSION

Comprendre le phénomène d'appropriation de la technologie en général et de l'appropriation du e-commerce en particulier dans un contexte bien déterminé nécessite un effort considérable pour saisir et appréhender la complexité et les subtilités des différentes déterminations. Par ailleurs, pour appréhender les éléments à la fois habilitant et contraignant l'action dans les trajectoires de l'appropriation de l'e-commerce, plusieurs aspects inhérents aux niveaux individuel, organisationnel et écosystémique seront enchevêtrés et ayant trait à la complexité de l'action, du processus d'appropriation et du phénomène en général. C'est ce qui rend d'autant plus nécessaire l'association de l'approche de la complexité et de l'approche de l'appropriation. Nous nous basons théoriquement sur ces deux approches et sur les principes d'intelligibilité de la complexité pour modéliser le système du e-commerce ainsi que les processus de son appropriation aux niveaux individuel et organisationnel. La logique de la modélisation ainsi que sa formalisation font l'objet du troisième chapitre.

Fondement théorique ?

L'écosystème du e-commerce et les pratiques y afférentes aux niveaux individuel et organisationnel

Approche de la complexité

La théorie des Systèmes Adaptatifs Complexes - SAC (Holland, 1992, 1995)
La théorie de l'auto-organisation complexifiée par l'auto-éco-ré-organisation (Morin, 2008)

* SAC : Le système est composé de nombreux agents en interaction (Holland, 1995).
* L'auto-éco-ré-organisation : l'organisation cherche à sauvegarder son autonomie alors que cette autonomie est inséparable de l'environnement. Elle nécessite dès lors une réorganisation permanente (Morin, 2008).

Approche de la sociologie des usages

Approche de l'appropriation

Modèle de l'Appropriation de la Technologie - MAT (Carroll, 2004)

MAT : Le modèle décrit le processus d'appropriation à travers lequel la technologie est adoptée, adaptée et incorporée dans les pratiques personnelles, sociales et de travail.

Comment comprendre et expliquer ce qui est complexe ?


(Un phénomène, un système, une action...)

La pensée complexe d'Edgar Morin

PRINCIPES D'INTELLIGIBILITÉ

La pensée complexe est concevable à la lumière:

- ✓ d'une référence au contexte ;
- ✓ d'une infrastructure organisationnelle ;
- ✓ d'une intégration de l'environnement ;
- ✓ d'une conscience de la multidimensionnalité ;
- ✓ d'une association dialogique de contradiction;
- ✓ d'une insertion dans une boucle réursive;
(Rétroactive (autorégulation) et circulaire (autoproduction))
- ✓ d'une logique hologrammatique.

 Les principes de conduite de la recherche du complexe dans le complexe et par le complexe (principes d'intelligibilité de la complexité)

Comment mobiliser les théories adoptées pour modéliser et tracer les schémas de recherche ?



Chapitre 3

CHAPITRE 3 : MODÉLISATION DES PROCESSUS DE FORMATION DES PRATIQUES DU E-COMMERCE À MULTI- NIVEAUX : POUR UNE APPROCHE MANAGÉRIALE COMPOSITE

*"Modéliser pour comprendre et concevoir pour
faire, voilà à peu près les deux devises qui jalonnent
notre activité cognitive"*

(Le Moigne 2013, p. 343)

INTRODUCTION

Après avoir présenté et justifié le soubassement théorique de notre recherche, nous menons une réflexion sur comment mobiliser les théories adoptées et comment formaliser la démarche de la pensée complexe et ses principes d'intelligibilité. L'intérêt de cette réflexion réside dans la présentation d'une modélisation susceptible de nous aider à atteindre notre objectif de compréhension et d'explication des faits d'une réalité complexe dans un contexte spécifique.

Certes, il est facile de modéliser en suivant un paradigme de simplification, mais il est difficile de le faire en dépassant la simplification et en pensant à une éventuelle application empirique du paradigme de la complexité. Il est d'autant difficile de trouver la logique à suivre pour tracer un cheminement qui tient compte de la richesse et de la complexité des faits pour appréhender correctement le réel.

À cet égard, pour pouvoir modéliser, notre effort s'est orienté vers la recherche d'une logique permettant de creuser la richesse de la réalité et d'y atteindre une nappe profonde. Cette logique est considérablement nécessaire au développement de notre contribution à la modélisation que nous exposons dans une première section. Tout cela au regard de la schématisation des processus des pratiques d'usage des TI/SI qui tendent de l'adoption vers l'appropriation aussi bien au niveau individuel qu'au niveau organisationnel et qui vont être respectivement présentés aux deuxièmes et troisièmes sections.

1 Contribution à la modélisation

C'est la modélisation qui fournit au chercheur « *une grille de lecture et d'action sur la complexité* », car elle l'aide à l'appréhender et « *à se mouvoir dans un contexte complexe et inintelligible* » (Yatchinovsky, 1999, p.62). La modélisation a été même considérée comme le principal et l'unique outil à notre disposition susceptible de nous faciliter l'étude du comportement d'un système complexe (Le Moigne, 2013).

Notre contribution à la modélisation de ce qui est complexe et qui fonctionne et se transforme dans un éco-système complexe (environnement) tout en adoptant un cheminement qui tient compte de la pensée complexe est le principal apport théorique de notre recherche. Plus particulièrement, **c'est une modélisation du complexe (l'organisation et son action) dans le complexe (éco-système) et par le complexe (pensée complexe)**. Une telle modélisation demande une réflexion poussée, car il faut nécessairement dépasser le paradigme réductionniste ou de simplification. Il faut de même penser à la modélisation aussi bien de l'élémentaire et du global dans la richesse de la multidimensionnalité.

L'objectif ultime est de ne pas briser la complexité du réel et de penser à des processus capables de reconnaître cette complexité. La compréhension de l'action liée à des pratiques d'usage des TI/SI en général et du e-commerce en particulier nécessite l'étude de tout le processus par lequel l'appropriation de la technologie se détermine, se développe, se transforme et se finalise. Nous présentons dans un premier temps notre logique générale de modélisation. Ensuite, nous explicitons notre cheminement vers la modélisation. Enfin, nous exposons les principes d'intelligibilité auxquels notre cheminement avait obéir.

1.1 Logique de modélisation

Modéliser c'est le fait de construire des modèles composés de concepts et de symboles et susceptibles de présenter un phénomène complexe d'une façon intelligible (Lugan, 2009). Il s'agit d'identifier et de formuler le problème sous forme d'énoncés en se basant sur un raisonnement spécifique pour produire des modèles- solutions (Lugan, 2009).

Étudier un phénomène complexe tout en dépassant le mode de simplification dominant est une tâche qui présente toutes ses difficultés surtout au niveau de la modélisation. Nous cherchons alors à modéliser avec de nouveaux instruments de pensée pour pouvoir créer un nouveau type de compréhension et d'explication d'un phénomène complexe. Le cheminement que nous suivons pour modéliser obéit à une logique générale que nous exposons dans un premier temps et nous l'explicitons davantage par la suite.

1.1.1 Logique générale de modélisation

Nous nous basons non pas sur une modélisation analytique, mais plutôt sur une modélisation systémique, ouverte et par processus (cf. Figure 25).

➤ Une modélisation systémique, phénoménologique, téléologique et en boucle :

Alors que la modélisation analytique adopte des modèles linéaires qui expliquent régulièrement les effets par des causes clairement identifiables (Lugan, 2009), la modélisation systémique insiste sur le fait de relier les éléments d'un système en se basant sur des boucles rétroactives et des interactions non linéaires (Le Moigne, 2007 ; Lugan, 2009). Ainsi, la modélisation systémique intègre formellement l'axiome de conjonction qui vient en rupture avec l'idée linéaire basée sur la relation de cause à effet ou de produit-producteur (Lugan, 2009) pour instaurer l'idée de récursivité (Morin, 2008). Donc, l'organisation est en même temps produit et producteur de soi-même (Lugan, 2009).

En outre, la modélisation systémique se fonde sur l'hypothèse téléologique (Le Moigne, 2007). Le phénomène à modéliser est perçu comme une action ayant des objectifs ou des finalités ou comme un projet dans la durée (Lugan, 2009). Un projet de modélisation contextualisée va être exprimé par un système (Le Moigne, 2007). La modélisation systémique « *se veut à la fois téléologique ou projective (quel projet ?) et phénoménologique (quelles actions ou fonctions ?)* » (Le Moigne, 2007, p.85).

➤ Une modélisation ouverte :

Seule une pensée ouverte et multidimensionnelle peut respecter la complexité du réel (Fortin, 2000). Nous faisons appel à des modèles ouverts, car nous ne sommes pas certains de ne pas avoir oublié un élément important du système (hypothèse du système fermé) ni de donner des explications par des causes clairement identifiables. D'ailleurs, un phénomène complexe est non réductible à un modèle fermé (Lugan, 2009 ; Le Moigne, 2007).

➤ Une modélisation par processus :

La modélisation d'un système complexe n'est que la modélisation d'un système d'actions (Lugan, 2009) relatif à un ensemble d'actions et de relations qui unissent les membres ou les acteurs (Bernoux, 2016). C'est l'unité active qui forme la base d'une modélisation systémique (Lugan, 2009). Modéliser par un système un phénomène complexe signifie que l'en entendant actif en fonctionnant et en se transformant dans un environnement et qu'il est finalisé ou se finalise dans cet environnement « tapissé de processus » (Le Moigne, 2007). Donc, la modélisation systémique passe par la notion de processus (Lugan, 2009).

➤ **Une modélisation pour une analyse par acteur et une analyse par système :**

Ce sont bien des acteurs, relativement autonomes, qui créent et font fonctionner un système (Bernoux, 2016). Lorsque l'on procède à une modélisation dans l'objectif d'appréhender la complexité, un équilibre délicat entre l'analyse par le système et l'analyse par l'acteur est à assurer. Il est utile dans ce cas de se projeter sur le tout et les parties et sur les relations qui se nouent entre les parties et entre les parties et tout le système.

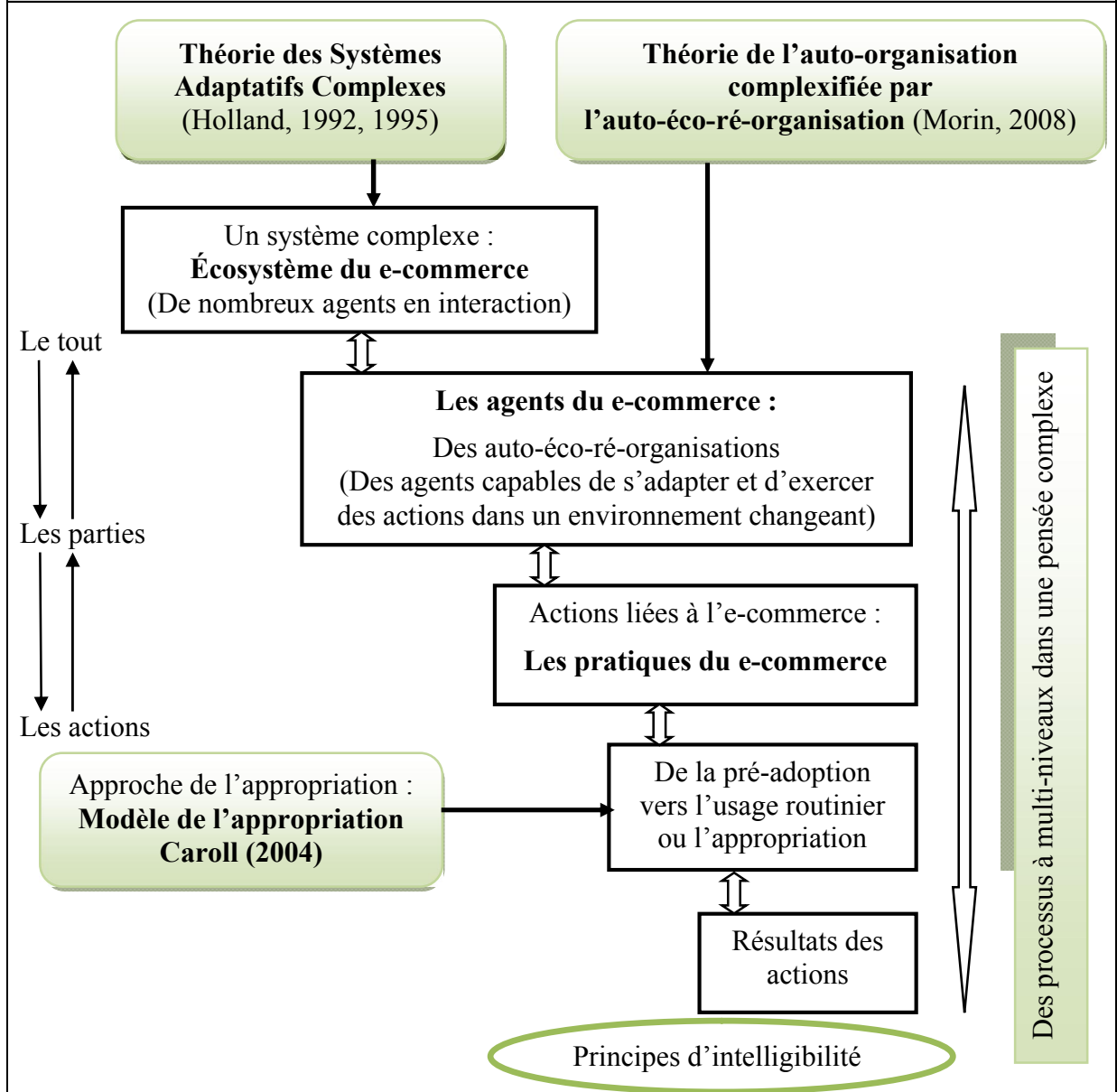
Devant la complexité du phénomène de l'appropriation du e-commerce et la complexité de son écosystème, de ses agents et de leurs actions et de l'environnement dans lequel tout se développe et se transforme, nous mobilisons les théories de la complexité (les théories des systèmes adaptatifs complexes et de l'auto-éco-ré-organisation) susceptibles de nous orienter vers la modélisation tantôt au niveau élémentaire qu'au niveau global.

En outre, notre logique de modélisation se base sur les principes d'intelligibilité de la pensée complexe pour pouvoir tenir compte de la richesse et de la multidimensionnalité des faits ainsi que de la nature des relations dépassant l'idée classique de cause à effet. La causalité linéaire est ainsi abandonnée au profit de la circularité. D'ailleurs, à l'instar de Le Moigne (1999, p. 375), « *On ne cherche plus la cause explicative de l'état dans l'environnement, on cherche la compréhension du comportement par rapport à quelque projet* » ce qui modifie les formes de la modélisation. In fine, notre contribution à la modélisation s'est progressivement développée et part des postulats suivants :

- 1) L'écosystème du e-commerce est un système complexe composé de nombreux agents en interactions. Ces agents peuvent être directement ou indirectement liés aux opérations d'achat et de vente sur Internet.
- 2) Les agents e-commerce tels que le consommateur, l'e-commerçant ou vendeur sur Internet, le livreur, la banque, les agents du gouvernement sont des auto-organisations ou plutôt des auto-éco-ré-organisations. Il s'agit d'agents à la fois autonomes et dépendants de leur environnement.
- 3) Les auto-éco-ré-organisations évoluent dans un environnement complexe. C'est un système qui produit ses contraintes et ses émergences (Morin, 2008).
- 4) Les actions menées par les agents du e-commerce en tant que des organisations actives forment les pratiques du e-commerce.
- 5) Pour reconnaître la multidimensionnalité des faits, il faut chercher à ne pas exclure aucune dimension de la réalité.
- 6) Il faut tenir compte des formes dialogiques en associant deux termes opposés. L'antagonisme de ces deux termes fait en sorte que l'un supprime l'autre. Mais, parallèlement, ces deux termes peuvent être complémentaires par le fait que l'un produit l'autre. La dualité est capable de produire l'organisation et son action (Morin, 2008). C'est pourquoi nous allons essayer de formuler l'action et la non-action, le déterminant et son opposé et le produit et son opposé (exemple : adoption/non-adoption, usage/non-usage, confiance/méfiance, satisfaction/insatisfaction).

- 7) L'idée de boucle réursive faisant rupture avec celle linéaire va nécessairement nous guider à schématiser les relations sous forme de boucle. Notre attention est portée dans nos schémas de recherche à la boucle locomotrice de l'action.
- 8) Le principe hologrammatique doit être respecté en essayant de se projeter sur le tout, les parties et la relation réursive entre les deux. Dans notre cas, l'écosystème du e-commerce forme le tout (tout un système complexe). De nombreux agents y font appartenir et forment les parties de ce système.

Figure 25 : La logique générale de modélisation



Source : Construction de l'auteur

Dans notre logique générale de modélisation (cf. Figure 25), c'est la posture anti-réductionniste qui règne tout en mobilisant les théories de la complexité. C'est aussi, la pensée complexe et plus particulièrement ses principes d'intelligibilité qui vont se joindre et s'accorder pour fonder notre modélisation. Notre logique générale de modélisation va être davantage explicitée dans la suite de la section.

1.1.2 Logique spécifique de modélisation

Pour analyser les pratiques du e-commerce et pour appréhender leur complexité ainsi que la complexité de leurs acteurs et de l'environnement dans lequel elles se déroulent, nous menons une réflexion profonde sur la modélisation. Cette dernière est un outil essentiel pour étudier le phénomène en question et pour le lier à tout l'écosystème du e-commerce. Dans cette phase délicate, nous essayons de chercher comment appliquer empiriquement la pensée de la complexité. Plus profondément, nous mobilisons les principes d'intelligibilité que nous avons déjà qualifiés de principes de conduite de la recherche **du complexe** (phénomène, écosystème, organisation, action) **dans le complexe** (environnement et contexte) et **par le complexe** (pensée de la complexité). Le retour à ces principes est explicité dans ce qui suit :

Le contexte

Notre recherche est liée au contexte d'un pays émergent, comme la Tunisie. Le choix de notre contexte se justifie par l'état de sous utilisation d'une technologie déjà implantée.

L'organisation

Sur la base de la classification de l'organisation selon trois degrés : le premier est pour l'être cellulaire, le second est pour l'être polycellulaire, le troisième est pour les sociétés d'êtres polycellulaires (telles que conçues par Morin, 2008), nous considérons que :

- ✓ Le consommateur est une organisation de deuxième degré.
- ✓ L'entreprise est une organisation de troisième degré.

Le consommateur et l'e-commerçant (l'entreprise) sont des organisations actives ayant des logiques autonomes et internes propres à eux (des auto-organisations) tout en restant dépendants de leurs environnements (des auto-éco-organisations).

L'environnement

Il est important d'étudier l'influence des environnements suivants : technologique, socioculturel, socioéconomique et juridique et institutionnel.

Cependant, nous restons ouverts sur les autres types d'environnement qui émergent du terrain comme l'environnement politique (qui a émergé réellement du terrain).

La multidimensionnalité

Pour étudier les pratiques (les actions) d'une auto-éco-ré-organisation du second degré (dans notre cas, le consommateur- internaute) et pour ne pas occulter une partie de la réalité, nous modélisons dans une vision multidimensionnelle : les dimensions culturelle, cognitive et affective, psychologique, comportementale, environnementale et interactionniste (interactions avec la technologie et interactions entre les agents).

La vision multidimensionnelle est appliquée aussi pour l'entreprise en tant qu'une auto-éco-ré-organisation de troisième degré.

La dialogique

C'est l'association de deux notions contradictoires telles que : autonomie/dépendance, confiance/méfiance, motivation/freins à agir, attitude positive/négative, adoption/non-adoption, appropriation/désappropriation, satisfaction/insatisfaction...

La récursivité

Le processus général de l'action que nous modélisons s'insère dans une boucle récursive.

Les processus de formation des pratiques du e-commerce aux niveaux individuel et organisationnel que nous modélisons s'insèrent dans des boucles récursives.

Les boucles locomotrices des actions aux niveaux individuel et organisationnel montrent des processus circulaires c'est-à-dire des relations récursives.

L'hologrammatique

L'écosystème du e-commerce est un « tout » complexe qui inclut des « parties » complexes (les différents agents en e-commerce).

Des relations récursives entre le « tout » et les « parties », entre l'écosystème du e-commerce et ses différents agents ou composantes.

L'écosystème du e-commerce influence les agents en e-commerce qui à leur tour le déterminent. Il y a de même, de nouvelles qualités et propriétés qui vont émerger.

1.2 Principe de l'organis-action au service de la modélisation

"Du monde physique à la vie, de la vie à l'homme, de l'homme à la société, tout est mouvement et action " (Fortin, 2000, p.49). Ainsi, on ne peut pas parler de l'organisation sans parler de son action. L'organisation génère des actions et/ou elle est générée par des actions (Morin, 2008). « Cela signifie que l'action a créé de l'organisation qui crée de l'action » (Morin, 2008, p.220). Les interactions se font dans l'organisation et par cette organisation (Kakangu, 2007). C'est en ce sens qu'elle est considérée comme une organisation active.

Par ailleurs, mener une réflexion sur la signification de l'action est utile. Il est d'autant plus nécessaire de penser comment les actions sont produites par l'organisation et quel est l'effet de l'éco-système (environnement) sur l'action et sur son résultat. Nous attachons également d'étudier la complexité de l'action et la boucle locomotrice qui la génère.

1.2.1 De l'action et de la complexité de l'action

La notion de l'action a suscité plusieurs interrogations. Les définitions données au concept sont diverses et notoirement différentes (Kechidi, 2005). Elles dépassent généralement le sens mécanique de l'action (Fortin, 2000), car l'action n'a pas été réduite à « un mouvement ayant une application et un effet » (Morin, 2008, p.219).

L'action est un concept central dans plusieurs théories sociales contemporaines et dans plusieurs disciplines telles que les sciences de gestion et économiques, la sociologie et les sciences politiques. Les principales théories de l'action et les auteurs de référence dans ce champ d'études sont tellement nombreux qu'on va se limiter à quelques-uns.

Ludwig Von Mises (2004) a considéré l'action humaine comme un domaine propre de l'économie pour traiter les problèmes de l'action économique. L'action humaine a été considérée comme « *un comportement intentionnel* ». C'est aussi « *la volonté mise en œuvre et transformée en une opération, elle vise des fins et des buts, c'est la réponse significative de l'égo aux stimuli et aux conditions de son environnement* » (Von Mises, 2004, p.61). Dans la sphère de l'action humaine, les facteurs qui déterminent le cours des actions sont nombreux et pouvant être d'ordre individuel ou social (Von Mises, 2004).

Quant à la théorie de l'action humaine d'Emirbayer et Mishe (1998), l'objectif est d'expliquer le comportement des acteurs sociaux par les influences simultanées de trois éléments temporels à savoir les pratiques du passé, les contingences du présent et les possibilités du futur. L'action humaine est « *l'engagement construit temporairement par les acteurs dans différents environnements structurels - dans des contextes d'action temporels et relationnels - qui à travers les interactions entre leurs habitudes, imaginations et jugements reproduisent et transforment à la fois ces structures en des réponses interactives aux problèmes posés par le changement des situations historiques* » (Emirbayer et Mishe, 1998, p.970).

Dans sa théorie de structuration, Giddens (1987) considère l'action comme « *un processus continu, un flot, dans lequel le contrôle réflexif qu'exerce une personne est fondamental pour le contrôle du corps* » Giddens (1987, p.57). Par cette théorie, l'action sociale est analysée à travers le structurel, les interactions et les modalités de structuration.

D'autres travaux ont bien marqué le champ d'études sur l'action ou la pratique notamment ceux de Bourdieu (1980) sur l'homo-habitus, Habermas (1987) sur l'agir communicationnel, Padioleau (1986) sur l'action de l'homo sociologicus cognitif et Morin sur la complexité.

Notre recherche se focalise principalement sur les propos avancés par E. Morin. Par action, Morin entend une décision, un choix, une stratégie. L'action est une stratégie dans le sens d'avoir la possibilité d'envisager plusieurs scénarios pour l'action sur la base d'une décision initiale et que ces scénarios sont modifiables en fonction des informations parues en cours d'action et des aléas survenant et perturbant l'action (Morin, 1990).

Dans un sens plus dynamique, Morin (2008, p.219) considère l'action comme « ***interactions**, terme clé et central, lequel comporte diversement des **réactions** (mécaniques, chimiques), des **transactions** (actions d'échanges), des **rétroactions** (actions qui agissent en retour sur le processus qui les produit, et éventuellement sur leur source ou leur cause)* ».

La notion d'interactions est centrale dans la définition de Morin. Elle désigne l'influence ou l'action réciproque s'exerçant entre deux phénomènes ou deux personnes (Larousse, 2000).

Ces actions réciproques augmentent avec l'accroissement des objets, systèmes, et êtres vivants en interaction et modifient généralement le comportement ou la nature des éléments ou des objets qui sont présents et qui entrent en relation (Morin, 2008). Outre les interactions, les réactions, les transactions et les rétroactions jouent un rôle important dans une situation d'action. Par exemple, le rôle joué par les rétroactions est crucial en « *surdéterminant, accentuant, inhibant, modifiant, transformant les actions et interactions* » (Morin, 2008, p.220). Ainsi, les notions d'organisation et d'action sont indissociables (Fortin, 2000).

➤ **Principe de l'écologie de l'action :**

Morin développe le principe de l'écologie de l'action pour mettre en exergue le rôle de l'environnement dans la saisie de l'action dans un sens pouvant être soit conforme soit contraire à l'intention initiale. En effet, l'action entreprise entre dans une sphère d'interactions peut échapper parfois de l'intention de l'acteur (Morin, 1990). C'est l'environnement qui va donner un sens à cette action pouvant être contraire à son intention initiale (Morin, 1990). Dans ce cas, le suivi de l'action est généralement obligatoire pour une éventuelle correction.

Donc, si on cherche de quoi dépendent les effets de l'action, on trouve qu'il y a d'une part, les intentions de l'acteur et d'autre part les conditions du milieu où l'action se déroule (Morin, 2008). Par ailleurs, les effets à long terme sont imprévisibles alors que les effets à court terme peuvent l'être ; c'est le principe de « *l'imprédictibilité à long terme* » (Morin, 2008, p.2249).

➤ **Complexité de l'action :**

Toute action humaine individuelle ou collective est complexe (Genelot et Le Moigne, 2014). « *L'action est le royaume concret et parfois vital de la complexité* » (Morin, 1990, p.108). En effet, l'action suppose les incertitudes, les faits aléatoires, les dérives, les transformations ; elle suppose donc la complexité (Morin, 1990). De nombreuses notions sont susceptibles d'avoir un sens semblable ou proche de l'action comme la pratique, la praxis... etc. Cette abondance de termes constitue en soi un fort indice de sa complexité (Bronckart, 2010).

| | |
|-----------------|--|
| Action | C'est un ensemble de mouvements ayant une application et un effet et des interactions comportant des réactions, des transactions et des rétroactions. |
| Pratique | La pratique est la manière concrète d'exercice de l'activité volontaire visant des résultats positifs (Gardiès et al., 2010). La pratique « désigne la totalité des activités humaines » (Gardiès et al., 2010). La pratique signifie « agir » pour donner « praxis » et « action » (Gardiès et al., 2010). |
| Praxis | C'est Marx qui a fait entrer ce terme dans les sciences sociales. La praxis est relative à l'activité humaine visant la découverte des possibilités de vivre comme l'activité de la production et de la transformation (Kakangu, 2007). La praxis concerne aussi bien les activités humaines que les activités de tous les êtres vivants et de tous les écosystèmes. |

➤ **Résultat de l'action :**

Par une action, on cherche un résultat appelé sa fin ou son objectif (Von Mises, 2004). L'action est liée à un ensemble d'unités impulsion-résultat désignant une association entre un processus dynamique ayant sa source dans un organisme humain et un résultat formant la trace de l'impulsion (Bronckart, 2010). L'être humain, l'entreprise et la société ont été considérés par Morin comme des machines non triviales dans le sens où on ne peut pas prédire parfaitement leurs comportements (pour une machine triviale, connaître les inputs ça revient à en prédire le comportement et à connaître tous les outputs) (Morin, 1990).

1.2.2 Boucle locomotrice de l'action

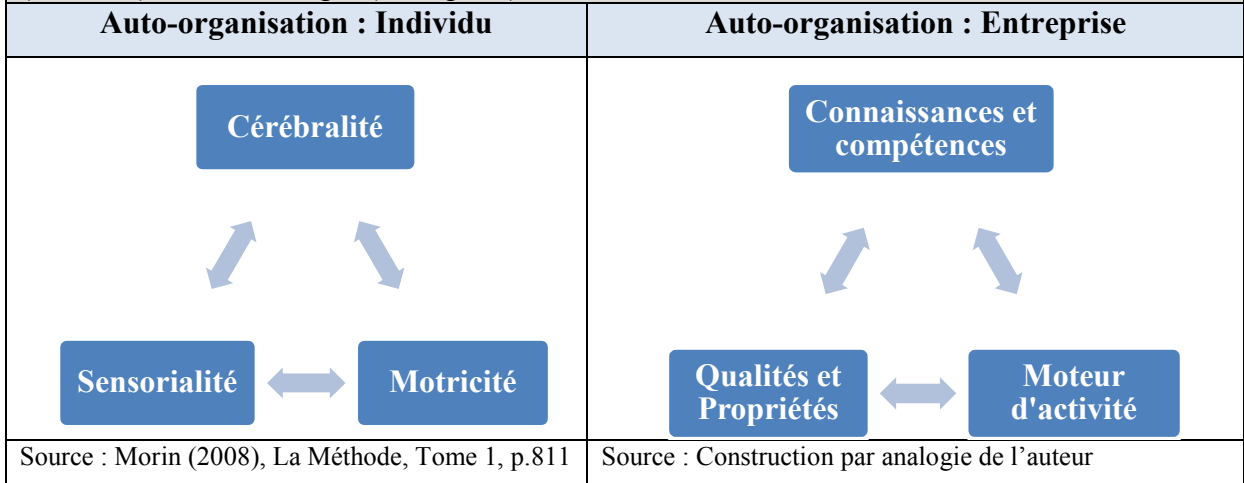
Les approches traditionnelles de contrôle de l'action se sont basées sur des interprétations mécanistes (mécanismes nerveux) ; elles n'ont retenu que l'aspect automatique et machinal en rejetant celui psychique et subjectif (Paillard, 1985). Cependant, les débats « *concernant les rapports qu'entretiennent l'âme et le corps, l'esprit et la matière* » étaient toujours ouverts (Paillard, 1985, p.148). De nouvelles perspectives se sont orientées vers des procès organismiques (organismes) ou organisationnels (organisations).

L'organisation active (qui génère des actions) est une organisation autonome, vivante, capable d'assimiler son environnement pour s'y adapter (Morin, 2008). « *Seuls les systèmes auto-éco-organisés sont pleinement actifs* » (Kakangu, 2007, p.43). Toutes les organisations, qu'elles soient du premier degré (cellulaire), du second degré (organisme et individu polycellulaire) ou du troisième degré (société) sont des organisations qui génèrent des actions et sont générées par des actions (Morin, 2008). La moindre action nécessite et comporte un processus interne qui la produit d'une façon à la fois autonome et dépendant de son environnement.

La compréhension des actions liées aux pratiques d'usage des technologies en général et aux pratiques du e-commerce en particulier nécessite l'étude de tout le processus par lequel l'action se détermine, se développe, se transforme et se finalise. Il s'agit du processus par lequel une organisation vivante et active génère une action dans le monde extérieur. C'est en quelque sorte la recherche des facteurs entraînant l'action, les buts que vise l'action (Von Mises, 2004) sans oublier l'étude de l'action elle-même.

Certes, la production de l'action dans le monde extérieur s'effectue par un développement intériorisé (de l'intérieur) tout en restant plongé dans un environnement extérieur. Néanmoins, le développement de l'action suscite des développements particuliers selon qu'il s'agit d'une organisation du 2^{ème} degré ou du 3^{ème} degré. Nous distinguons désormais entre la boucle locomotrice de l'action au niveau individuel et celle au niveau de l'entreprise (cf. Figure 26).

Figure 26 : Les boucles locomotrices d'actions des auto-organisations du 2^{ème} degré (Individu) et du 3^{ème} degré (Entreprise)

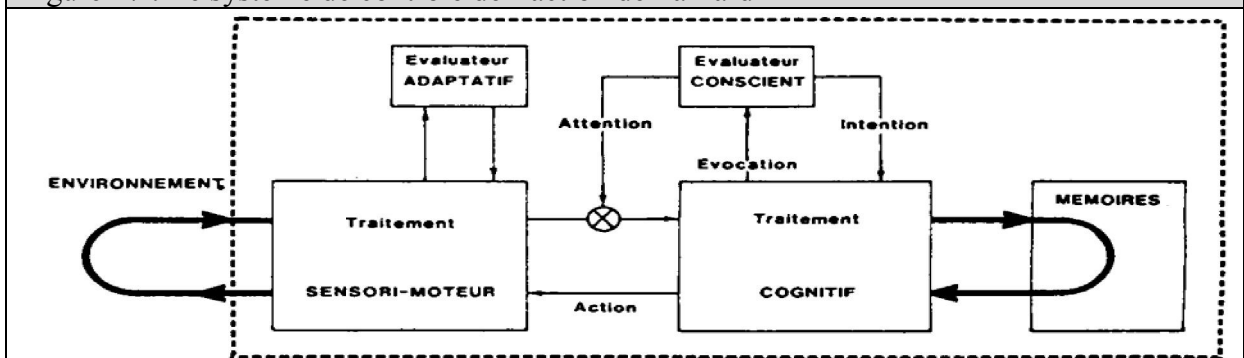


A. Boucle locomotrice de l'action au niveau individuel

Au niveau de l'organisme humain, et en rapprochant la puissance du contrôle psychique de l'action et le fonctionnement cognitif, Paillard (1985) a proposé un système de contrôle de l'action basée sur des boucles entre le niveau « sensorimoteur » et le niveau « cognitif » et ouvrant à un dialogue entre l'organisme et l'environnement (cf. Figure 27). Ce dialogue peut être direct ou indirect. Il est direct par une relation entre les informations sensorielles et l'activité motrice. Par contre, il est indirect par une relation entre l'appareil cognitif et la représentation de l'environnement formée dans les mémoires (Paillard, 1985).

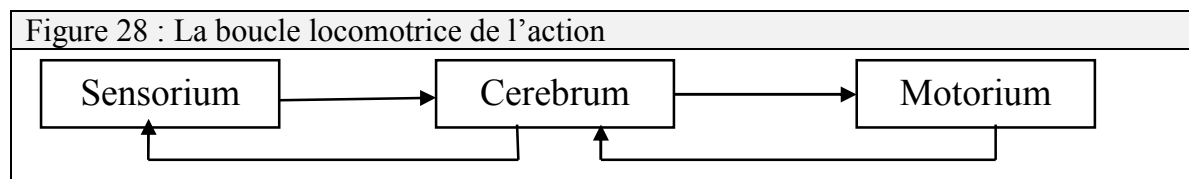
Par le dialogue avec son environnement, l'organisme procède à un traitement sensorimoteur alimenté par une boucle externe reliant des informations sensorielles et des questions motrices en faisant recours à un processus adaptatif pour constituer les mémoires de ce niveau (Paillard, 1985). L'organisme procède également à un traitement cognitif alimenté par une boucle interne se fermant sur les mémoires et se basant sur processus attentionnel qui sélectionne les informations du domaine sensorimoteur. Les deux sorties fonctionnelles sont l'action et un programme d'évocation pour faire des contrôles intentionnels et attentionnels.

Figure 27 : Le système de contrôle de l'action de Paillard



Source : Paillard (1985, p. 150), « Les niveaux sensori-moteur et cognitif du contrôle de l'action »

Alors que Paillard (1985) considère que l'action est contrôlée par deux niveaux : le sensorimoteur et le cognitif, Morin (2008) les défalque en trois niveaux : le cognitif, le sensoriel, et le moteur d'activité. Il s'agit d'un développement de l'intérieur basé sur une relation en boucle entre ces trois niveaux pour former la boucle locomotrice de l'action. Une telle boucle se transforme par le développement de la sensorialité (sensorium), la cérébralité (cerebrum) et la motricité (motorium). Elle est mère de l'action pour une auto-organisation du second degré à savoir l'individu (cf. Figure 28).



Source : Morin (2008), La Méthode, Tome 1, p.816

Nous nous basons sur les propos du Morin pour étudier la boucle locomotrice de l'action.

❖ La cérébralité (Cerebrum)

Morin considère la cérébralité comme un appareil en lui donnant un statut d'organisateur/compteur ; c'est l'appareil neuro-cérébral. Cet appareil est enraciné en profondeur dans l'être, dans l'organisation (Morin, 2008). Il est responsable de l'activité cognitive computante (Morin, 2008). L'auto-éco-organisation est dotée d'un appareil neuro-cérébral qui se développe dans et par l'action et dans et par la réaction au sein de l'environnement (Morin, 2008). En effet, l'appareil cérébral comporte essentiellement la connaissance, l'intelligence et l'art stratégique. Cet appareil se développe par l'organisation du comportement qui nécessite corrélativement la connaissance de l'environnement et le développement de la stratégie en générant des compétences computationnelles (Morin, 2008).

Pour agir, on a besoin « *de plus en plus de finesses cognitives (explorer un territoire, déceler le danger, prévoir l'événement), de plus en plus d'habileté stratégique, de plus en plus de compétences neuro-cérébrales* » (Morin, 2008, p.813). Ainsi, on ne peut être qu'un être compétent et computant (capable de traiter les informations) détenant de riches connaissances et potentialités stratégiques (Morin 2008). De même, le développement de l'action appelle de la subjectivité intérieure est un développement en profondeur de l'affectivité (Morin, 2008).

La cérébralité en tant qu'un appareil neuro-cérébral « *est devenu le centre comptant, compétent, décidant de l'être de second type* » (Morin, 2008, p. 825). C'est le centre cognitif et affectif qui organise pleinement le centre comportemental appelé « motricité ».

❖ **Motricité (motorium)**

La motricité est le centre de production de mouvements (Morin, 2008). Il s'agit de l'ensemble des mécanismes permettant d'organiser un mouvement. La motricité joue un rôle moteur dans le développement de l'autonomie (Morin, 2008). Plus précisément, sur la base d'un manque, d'un besoin et/ou d'un désir, il y a un comportement et une performance comportementale (rapidité, agilité) qui vont se développer dans un objectif de satisfaction (Morin, 2008).

La vision physiologique classique de la motricité s'appuie sur une conception organiciste du corps pour laquelle il faut une source d'énergie pour produire des forces et donc la conversion d'une énergie chimique en travail mécanique (Morin, 2008). Mais la motricité pourrait réintégrer la subjectivité du sujet ainsi que la dimension culturelle (Morin, 2008).

❖ **Sensorialité (sensorium)**

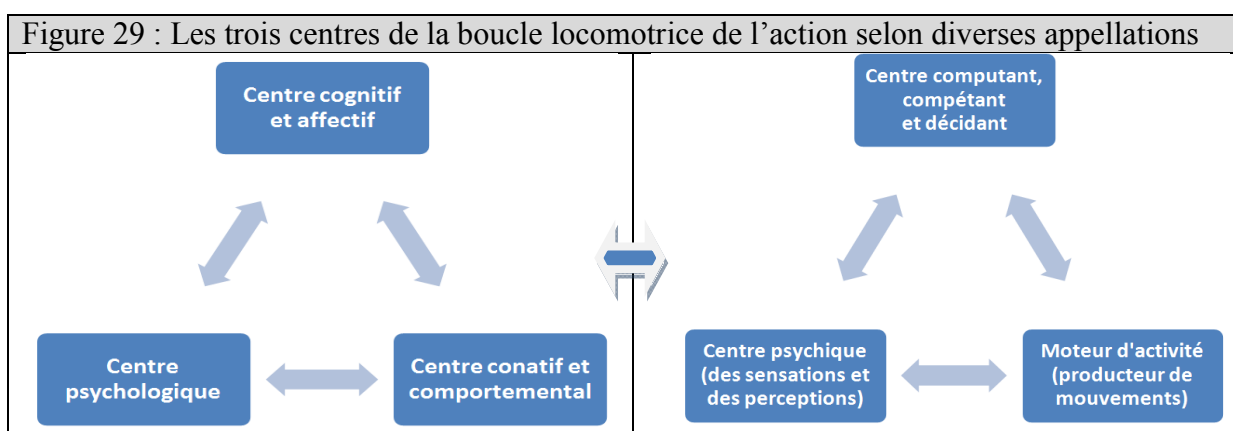
L'auto-éco-organisation produit des sensations/perceptions qui vont elles-mêmes nourrir le comportement et développer l'affectivité, nourrir la connaissance, la stratégie et l'intelligence et qui vont à leur tour nourrir le comportement (Morin, 2008). Ainsi, c'est le centre qui donne un aspect psychique à l'activité cérébrale et un aspect physique à l'activité physique. Il y a des événements internes d'ordre psychologique pouvant entraîner une action particulière (Von Mises, 2004). D'ailleurs, certains facteurs psychologiques poussent l'être humain à mener une action et non pas une autre (Von Mises, 2004).

❖ **Récurtivité de la boucle locomotrice de l'action**

Dans la boucle locomotrice de l'action, tous les développements issus des trois centres se sont entre-déterminés et se sont entre-appelés par une relation récursive : le développement de la connaissance et de l'aptitude stratégique, le développement du comportement, le développement de la sensibilité et de l'affectivité et en général, tout le développement de l'individualité (Morin, 2008). Donc, le développement de l'appareil cérébral, du moteur d'activité et du centre sensoriel s'entre-entraînent par leurs interactions récursives (Morin, 2008). En effet, le développement d'un centre est fonction des développements des autres centres. Chaque composante est nécessaire à la production de l'autre. Ainsi, elles « *forment ensemble une boucle récursive* » (Morin, 2008, p.817). Par exemple, le développement de la cérébralité est inséparable de l'organisation du comportement sous ses aspects objectifs (praxis) et ses aspects subjectifs (éthos) (Morin, 2008). L'action se développe corrélativement par le développement de la stratégie et de la connaissance. Elle nécessite également le développement de la sensibilité et de l'affectivité.

Ainsi, l'organisation du second degré a besoin de la culture pour son propre développement et pour le développement de son autonomie en général (Morin, 2008). Le développement de l'action extérieure nécessite une boucle réursive ininterrompue où se sont entre appelés le développement de la cérébralité, le développement de la sensorialité et le développement de la motricité. Tout cela développe l'individualité pour développer « *en retour tous les développements qui l'entraînent et s'entre-entraînent* » (Morin, 2008, p.813).

Les différentes appellations données aux trois centres de la boucle locomotrice de l'action qui génère l'activité cérébrale, l'activité physique et leurs aspects psychiques sont présentées dans la figure suivante (cf. Figure 29).



Source : Construction de l'auteur en s'inspirant des écrits d'Edgar Morin

B. Boucle locomotrice de l'action au niveau organisationnel

Par analogie et pour une organisation du troisième degré soit l'entreprise, la boucle locomotrice de l'action se développe par trois centres : le centre de connaissances et compétences qui est le centre computant, compétent et décidant, le centre des qualités et propriétés (le centre relatif aux caractéristiques telles que les caractéristiques technologiques et organisationnelles et aux avantages et aux obstacles perçus) et le centre du moteur d'activité (le centre qui commande et contrôle l'activité). Il s'agit du processus par lequel une entreprise comme une organisation vivante et active mène des actions dans le monde extérieur.

1.3 Modélisation de l'action et de l'écosystème

La modélisation suppose la conception d'une interface perçue par un modalisateur pour se projeter sur un contexte (Le Moigne, 2013). Nous modélisons généralement des formes qui sont significatives comme les actions (Le Moigne, 2013). C'est pourquoi nous nous attacherons à modéliser les actions et les agents dans leurs actions. Pour pouvoir réussir cet exercice, nous revenons à la logique non linéaire. De même, nous cherchons à concevoir en même temps la généralité et la singularité, le tout et les parties.

Notre modélisation commence par le « général » tout en le reliant au « singulier », par le « tout » (l'écosystème du e-commerce) tout en le reliant aux « parties » (acteurs et socles de l'écosystème). À cet égard, nous schématisons le processus général de l'action ainsi que les processus des actions liées à l'usage de la technologie au niveau individuel et organisationnel.

1.3.1 Modélisation du processus général de l'action

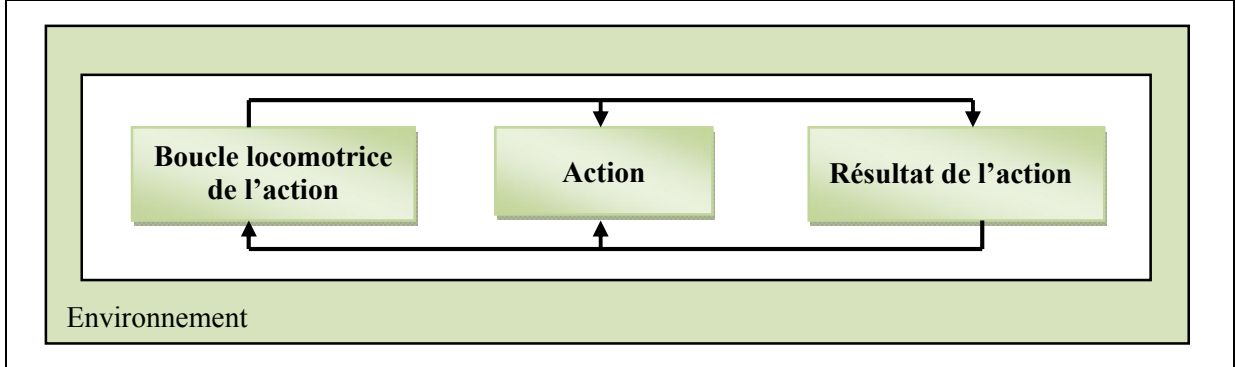
Le processus général de l'action (cf. Figure 30) est le processus par lequel l'action se développe, se détermine, se transforme et se finalise. Nos postulats de base sont les suivants :

- 1) L'organisation active est celle qui procède à des échanges avec son environnement. C'est aussi celle qui dépend de son environnement (Fortin, 2000).
- 2) L'action est menée dans le monde extérieur. L'environnement la détermine et la modifie par le temps en se basant sur les informations qui vont apparaître en cours d'action et sur les aléas qui vont survenir pour changer l'action (Morin, 1990).
- 3) Le développement de l'action nécessite et entraîne le développement des aspects génératif et phénoménal (de l'être et de l'existence) dans une boucle appelée boucle locomotrice de l'action (Morin, 2008).
- 4) Toute action a un résultat recherché « *appelé sa fin, son but, ou son objectif* » (Von Mises, 2004, p.66).
- 5) Toute action a des effets à court terme et des effets à long terme (Morin, 2008). Ces derniers sont généralement difficilement prédictibles (Morin, 2008).
- 6) Le processus général de l'action est un processus circulaire par lequel l'action produite et son résultat deviennent des éléments nécessaires au développement de la boucle locomotrice. Il s'agit d'un processus récursif auto-producteur et auto-régulateur.

Nous nous basons sur le processus général de l'action (cf. Figure 30) pour schématiser les processus des actions liées à l'usage de la technologie aux niveaux individuel et organisationnel (cf. Figure 31 et Figure 32). Nos postulats de base sont les suivants :

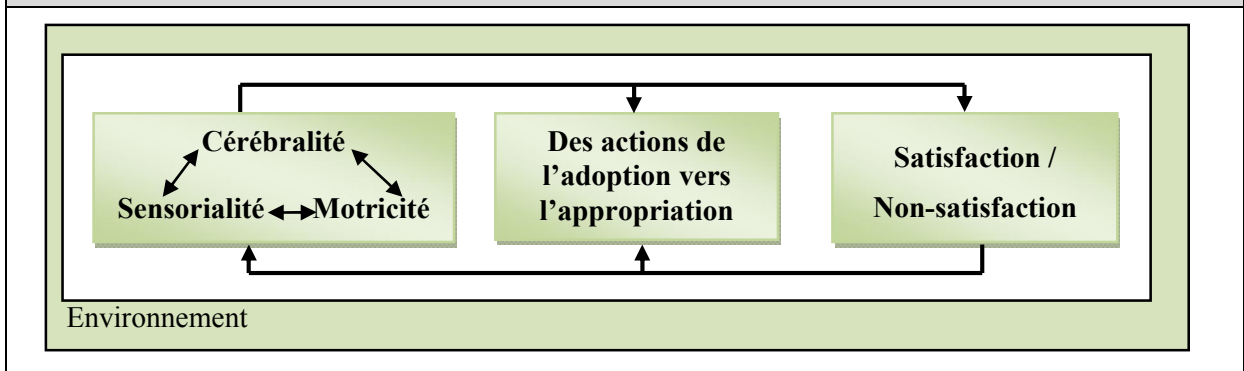
- 1) Le développement de l'action chez l'individu, nécessite et entraîne le développement des aspects cognitifs et sensorimoteurs dans une boucle appelée boucle locomotrice de l'action. Au niveau organisationnel, cette boucle regroupe le centre de connaissances et compétences, le centre des qualités et propriétés et le centre moteur d'activité.
- 2) Les actions liées à l'e-commerce allant de l'adoption à l'appropriation forment les pratiques du e-commerce.
- 3) Toute action a un résultat recherché. Pour un consommateur, un tel résultat est la satisfaction et pour une entreprise est la performance.

Figure 30 : Schéma de recherche N° 1 : Processus général de l'action de l'organisation active



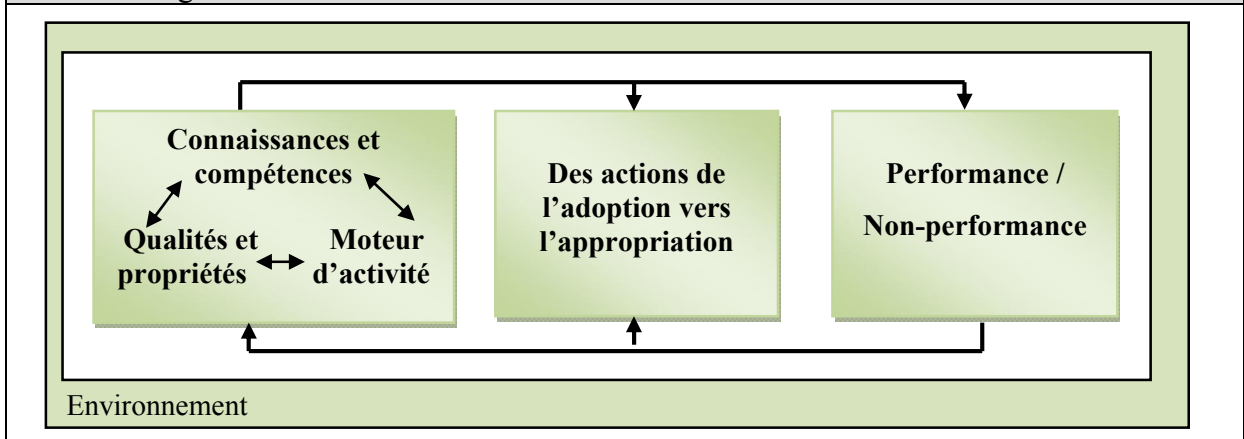
Source : construction de l'auteur

Figure 31 : Schéma de recherche N° 2 : Processus des actions liées à l'usage de la technologie au niveau individuel



Source : construction de l'auteur

Figure 32 : Schéma de recherche N° 3 : Processus des actions liées à l'usage de la technologie au niveau organisationnel



Source : construction de l'auteur

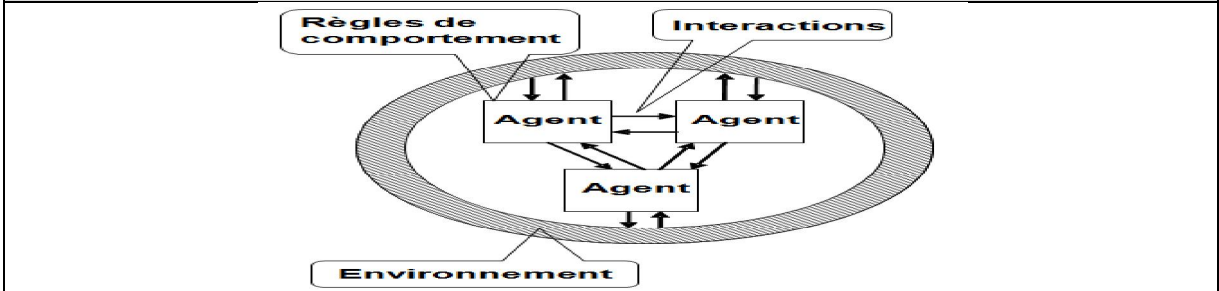
1.3.2 Schématisation de l'écosystème du e-commerce

Afin de relier tout l'écosystème à ses différentes parties (acteurs et socles), nous proposons, dans un premier temps, de schématiser l'écosystème du e-commerce en termes de ses différents acteurs. Nous nous attacherons, dans une autre logique, à ses différents socles. Tout cela au regard d'une meilleure compréhension de l'écosystème du e-commerce.

A. Schéma de l'écosystème du e-commerce en termes d'acteurs :

Comme tout écosystème complexe (cf. Figure 33), l'écosystème du e-commerce regroupe des acteurs hétérogènes entre lesquels un ensemble de relations d'échange est établi pour développer l'offre. Il est caractérisé par un processus d'interactions entre des acteurs ayant leurs propres règles de comportement et agissant dans un environnement complexe.

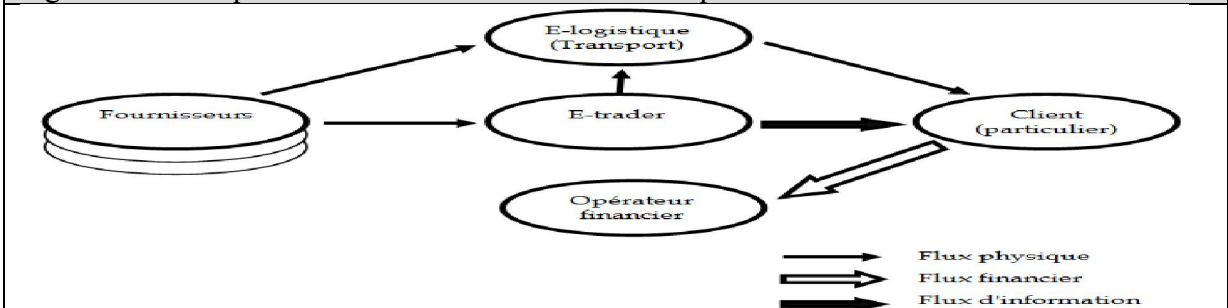
Figure 33 : Le système complexe



Source: Lepicard Georges (2009, p.4), "Théorie des systems complexes".

Pour Rechenmann (2001), le e-commerce B2C fait apparaître quatre nouveaux acteurs (cf. Figure 34) à savoir l'exploitant du site (ou e-trader), le fournisseur (livrer à l'e-trader ou expédier directement au client), l'e-logisticien (le transporteur livreur) et l'intermédiaire financier soit la banque (opérateur chargé d'assurer l'opération de paiement et sa sécurité).

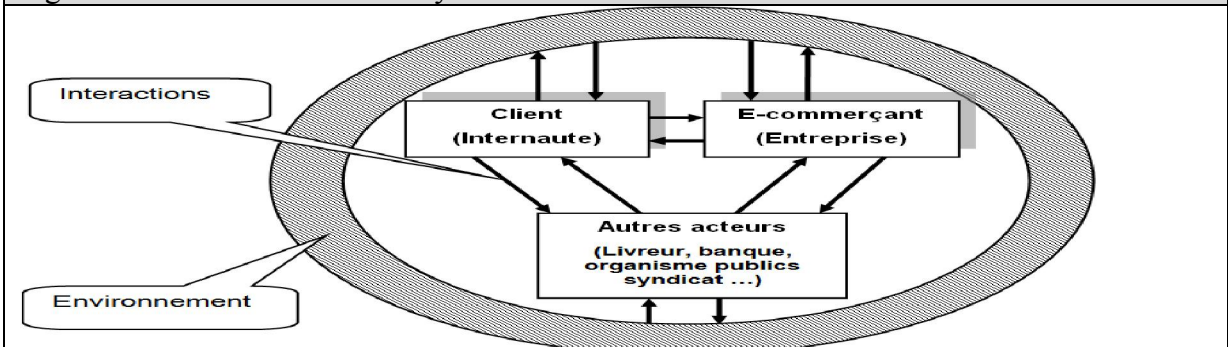
Figure 34 : La représentation du commerce électronique B2C



Source: Rechenmann J-J (2001, p.185), "Internet et Marketing".

Nous schématisons l'écosystème du e-commerce en mettant en valeurs les deux principaux acteurs dans une transaction électronique à savoir le client et l'e-commerçant (cf. Figure 35).

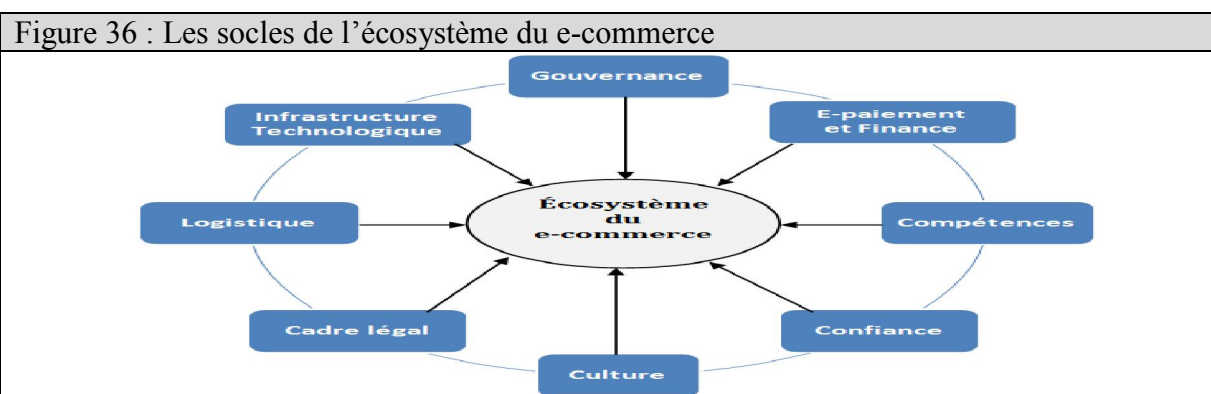
Figure 35 : Les acteurs de l'écosystème du e-commerce



Source : Construction de l'auteur

B. Schéma de l'écosystème du e-commerce en termes de composantes :

Pour pouvoir analyser l'écosystème du e-commerce et expliquer son fonctionnement, il convient désormais de prendre en considération les composantes qui le déterminent. Bien évidemment, cela s'ajoute à l'intégration dans l'analyse des acteurs, de la complexité de leurs actions et des relations qui les unissent. L'écosystème repose sur un ensemble de socles qui devraient être maîtrisés tels que la gouvernance, l'infrastructure, l'e-paiement et la finance, la logistique, la culture, les compétences, le cadre légal et la confiance (cf. Figure 36). Ces composantes s'enchevêtrent généralement de façon dynamique (Thiétart et Forgues, 2006).



Source : Construction de l'auteur

Gouvernance : Le choix du mode de gouvernance reste tributaire des facteurs de contingence. Ce mode doit mettre l'action sur les relations avec les stakeholders (Helfer et al., 2016). Dans l'entreprise, la gouvernance montre et explicite les structures, les procédures, les pratiques précisant « *le fonctionnement des organes de direction de l'entreprise de façon à ce que soient préservés les intérêts de toutes les parties prenantes* » (Helfer et al., 2016, p.439).

Cadre légal : Le cadre juridique réglementant l'activité e-commerce et les échanges électroniques est un dispositif indispensable pour l'exercice de l'activité. Il doit également assurer la protection du consommateur lors de l'opération d'achat en ligne, de l'utilisation du moyen de paiement et de la présentation de ses données personnelles.

Infrastructure technologique : L'infrastructure est une base fondamentale du e-commerce et des échanges électroniques. L'e-commerce s'est déployé sur des réseaux électroniques, des protocoles, des logiciels (de gestion intégrée, d'open source, d'hébergement...), des solutions de paiement en ligne et de sécurité. Dès lors, développer un site marchand nécessite de développer une infrastructure permettant d'assurer le bon fonctionnement des transactions.

E-paiement et Finance : Il faut être attentif aux taux d'équipement en cartes électroniques, aux solutions d'e-paiements, aux commissions facturées sur les cartes et les opérations électroniques, aux procédures de transfert d'argent et à tout facteur lié à l'e-paiement.

Logistique : Dans l'e-commerce, la livraison est un réel enjeu opérationnel (Isaac et Volle, 2008), car c'est la marchandise qui va vers le client à une multitude de points de livraison tout en respectant les délais annoncés et en assurant la fiabilité de la livraison. La maîtrise de la gestion de la logistique devient plus complexe dans le cadre d'une stratégie de « multicanal » (Isaac et Volle, 2008), car les attentes des clients sont fortes en termes de délais et de fiabilité.

Compétences : « Les compétences désignent des capacités à déployer des ressources pour atteindre un objectif » (Helfer et al., 2016, p.142). Les compétences au niveau de l'écosystème désignent les capacités de tous les acteurs à accomplir les efforts spécifiques pour faire réussir une transaction électronique. Plusieurs compétences sont indispensables que ce soit pour un acheteur ou un vendeur sur Internet ou même pour les autres acteurs.

Confiance : La confiance est au cœur des enjeux du e-commerce, car la probabilité d'achat en ligne en dépend énormément (Isaac et Volle, 2008). Dans un contexte virtuel, la confiance est cruciale pour des raisons d'éloignement spatial entre l'acheteur et le vendeur, d'absence de contact humain et de contact physique (pas de possibilité de toucher et d'examiner le produit) et de l'intervalle du temps entre l'achat et la réception du produit.

Culture : Le rôle que peut jouer la culture dans un écosystème du e-commerce est non négligeable. La culture fait référence ici à la culture individuelle, à la culture d'entreprise, à la culture d'un métier ou d'un secteur d'activité et à la culture du pays pouvant avoir sa propre identité (Helfer et al., 2016). Toutes ces cultures s'influencent mutuellement et se combinent. Dans le contexte virtuel, le rôle de la culture numérique est considérable, car elle assure « *un ensemble d'habiletés liées à la maîtrise de l'intelligence informatique* » (Proulx, 2001, p.65).

Encadré Chap.3/S1

Notre contribution à la modélisation de ce qui est complexe (pratiques d'usage de la technologie) entrepris par une auto-éco-ré-organisation complexe (consommateur ou entreprise) dans un environnement complexe tout en adoptant un cheminement qui tient compte de la pensée complexe est le principal apport théorique de notre recherche.

Il s'agit d'une modélisation du complexe (l'organisation et son action) dans le complexe (l'environnement) et par le complexe (la pensée complexe).

Notre modélisation suit une certaine logique. Les postulats de cette logique forment les bases aussi bien de la schématisation du système du e-commerce que de la schématisation des processus de formation des pratiques du e-commerce à multi-niveaux.

Plus profondément, la logique de la modélisation que nous avons adoptée et la modélisation générale de l'action que nous avons conçue vont incontestablement guider la modélisation des processus de formation des pratiques liées à l'appropriation de la technologie en général et des pratiques du e-commerce en particulier, et ce, aux niveaux individuel et organisationnel.

2 Modélisation du processus de formation des pratiques du e-commerce au niveau individuel

Le consommateur est l'un des principaux acteurs de l'écosystème du e-commerce. À travers certaines pratiques, il va décider d'acheter ou de ne pas acheter sur Internet. Le processus de formation des pratiques d'usage est complexe vu qu'il intègre non seulement plusieurs dimensions interreliées, mais aussi des relations enchevêtrées entre l'acteur, le système et l'environnement. La modélisation d'un tel processus s'est développée progressivement et n'a pas pu être éclairée qu'après une profonde revue de la littérature et un engagement prolongé dans l'étude empirique en passant ainsi par des allers-retours entre théorie et terrain.

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, notre modélisation obéit à une logique générale. La concrétisation de cette logique d'une façon spécifique demande une large réflexion pour pouvoir schématiser le processus de formation des pratiques du e-commerce. Nous présentons une brève littérature sur les différents concepts qui composent ce processus.

2.1 Proposition d'un processus de formation des pratiques du e-commerce au niveau individuel

Sur la base du processus général de l'action, nous schématisons le processus de formation des pratiques du e-commerce. Ce processus suit également un enrichissement continu tout au long de l'étude empirique de notre recherche.

2.1.1 Logique du processus

En tant qu'individu et comme le catégorise Morin, le consommateur est une organisation de second degré (organisation polycellulaire). Il est actif en générant des actions (de recherche de l'information et du produit, de l'achat, de l'utilisation de la technologie...) et en ayant des logiques autonomes et internes propres à lui (auto-organisation). Cette autonomie reste dépendante de l'environnement dans lequel les actions se déroulent (auto-éco-organisation) tout en entrant dans des logiques de répétition (multiplication), de recommencement (avec modification), de renouvellement (amélioration) pour agir comme une ré-organisation.

Les actions menées par le consommateur sur Internet face à un site marchand montrent des choix et des décisions d'adopter ou de ne pas adopter le e-commerce, d'explorer, d'évaluer et d'adapter l'interface et ses fonctionnalités ou non, d'acheter ou de ne pas acheter sur Internet, d'approprier ou de désapproprier cette technologie. C'est ainsi qu'il apparaît utile de penser aux actions et aux non-actions. À cet égard, Von Mises (2004) considère que ne rien faire

reste de l'action, car, dans la praxéologie, il n'y a pas une distinction entre un homme actif et un homme passif. « *Partout où les conditions de l'intervention humaine sont présentes, l'homme agit, qu'il intervienne ou qu'il s'abstienne d'intervenir* » (Von Mises, 2004, p.62).

Le développement de toutes ces actions suscite le développement d'une boucle de locomotion reliant la cérébralité, la sensorialité et la motricité. C'est la boucle qui va impulser l'action tout en restant dépendante de son environnement. Généralement, « *Le but ultime de l'action humaine est toujours la satisfaction du désir de l'homme qui agit* » (Von Mises, 2004, p.65). Par ailleurs, le consommateur cherche à être satisfait ou même à atteindre une situation plus satisfaisante. La satisfaction/non-satisfaction est le résultat valable pour tout consommateur.

2.1.2 Schéma du processus

Nous nous basons sur le processus général de l'action pour modéliser le processus des actions liées à l'appropriation technologique au niveau individuel tout en l'appliquant sur le cas de la formation des pratiques du e-commerce (cf. Figure 37). Rappelons qu'il s'agit d'un processus récursif entre la boucle locomotrice de l'action, l'action et son résultat. Il se développe dans l'environnement externe avec ses aspects technologique, socioculturel, socio-économique, légal et institutionnel. Notre modélisation se base sur les propositions de recherche suivantes :

Proposition 1 :

Une relation en boucle se développe entre l'action, sa boucle locomotrice et son résultat.

Proposition 2 :

L'action se développe, se détermine, se transforme et se finalise dans et par l'écosystème (l'environnement).

Proposition 3 :

L'impulsion de l'action s'effectue par un développement de l'intérieur dans une boucle appelée boucle locomotrice de l'action.

Proposition 4 :

La boucle locomotrice de l'action retrace une relation récursive entre la cérébralité, la sensorialité et la motricité.

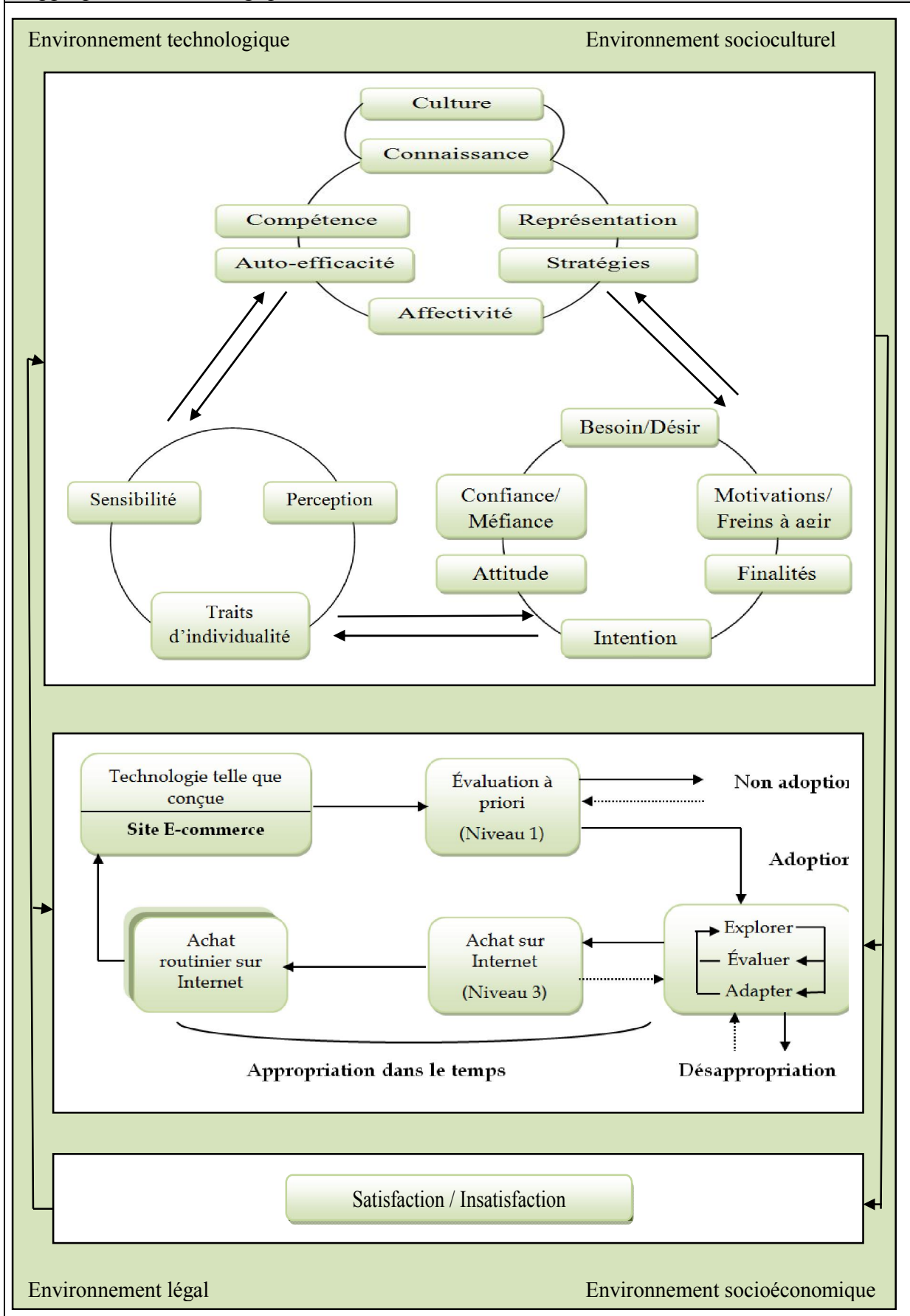
Proposition 5 :

Les pratiques du e-commerce se développent dans le temps à travers un processus allant de la pré-adoption à l'appropriation.

Proposition 6 :

Les résultats de l'action au niveau individuel sont la satisfaction ou l'insatisfaction (la non-satisfaction).

Figure 37 : Schéma de recherche n°4 : Modélisation du processus des actions liées à l'appropriation technologique au niveau individuel



Source : Construction de l'auteur

2.2 Boucle locomotrice de l'action

Il nous semble opportun de faire le point sur les différents concepts en socle de la boucle locomotrice de l'action afin de les définir et de déterminer leurs dimensions.

2.2.1 Déterminisme culturel

« *Il est toujours difficile de savoir de quoi l'on parle lorsqu'on parle de culture* » (Bernoux, 1985, p.182). C'est un concept flou pour lequel plusieurs définitions lui ont été associées.

La culture est un concept clé dans l'écrit de Tylor (1871) intitulé « *Primitive Culture* ». Il a considéré que « *la culture, au sens large – ethnographique – de civilisation, est-ce tout complexe qui comprend les connaissances, les croyances, les arts, les principes moraux, le droit, les coutumes et les autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société* » (extrait de l'Encyclopedia of Sociology, 1974, p. 69 ; cité par Dhaoudi, 2007, p.524).

Ultérieurement, de nombreuses définitions ont été développées pour considérer la culture comme un système, un capital, un patrimoine ou un ensemble de dimensions. De telles définitions n'ont pas changé l'essence des premières définitions de la culture ; elles sont généralement descriptives en présentant l'ensemble des éléments ou des composantes de la culture et en révélant son aspect dynamique relatif à son évolution dans le temps par un processus d'apprentissage. Dans cette logique, « *la culture, s'apprend, se réapprend, se retransmet, se reproduit de génération en génération* » (Morin, 2008, p. 859).

Eu égard à la diversité des peuples même ceux qui semblent homogènes, il ne peut pas y avoir une culture unique quoiqu'il existe une culture dominante (Bouattour-Fkhfakh, 2011). La culture dominante s'appuie sur des valeurs traditionnelles comme la conformité, l'obéissance, la collectivité, l'orientation vers le passé... (Bouattour-Fkhfakh, 2011).

Edgar Morin conçoit la culture comme « *un capital informationnel proprement social* » dans le sens où c'est « *un patrimoine informationnel constitué des savoirs, savoir-faire, règles, normes propres à une société* » (Morin, 2008, p. 859). La culture forme ainsi un capital cognitif relatif aux connaissances accumulées par les générations ; un capital technique comprenant des « *techniques de fabrication et du maniement des artefacts, outils, armes, abris* » et enfin un capital mythologique formé par les règles, les normes et les interdits de l'organisation sociale ainsi que par les croyances, les idées et la vision du monde qui se perpétuent d'une génération à une autre (Morin, 2008, p.859).

Du point de vue des êtres humains, la culture est évidemment non inscrite dans les gènes, mais plutôt dans leurs esprits-cerveaux. Elle est ainsi de nature phénoménale (Morin, 2008).

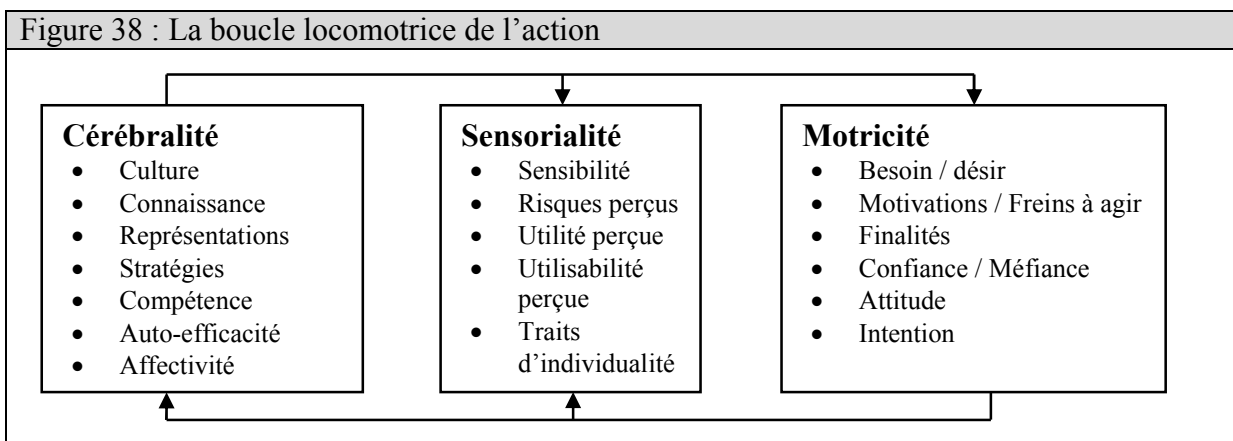
Du point de vue de la société, la culture forme le « genos » social. C'est un patrimoine générique propre à la société dans laquelle vit une communauté d'esprit-cerveau. C'est dans et par cette communauté que le « genos » social peut se conserver et se reproduire (Morin, 2008). Généralement, le genos social agit sur le genos biologique en lui imposant des normes, des contraintes, des règles et des interdits (Morin 2008). Donc, le « genos » social (la culture) génère/régénère la complexité sociale mais, par là-même rétroagit, contrôle et gouverne le genos biologique par exemple les normes interdisant les unions ou l'institution de mariage (Morin, 2008). La culture constitue l'identité sociale d'une société.

L'interaction de l'individu avec la technologie traduit son appartenance sociale et culturelle (Proulx, 2001). Vu que la technologie est externe à l'individu, ce dernier trouve des difficultés à allier ses habitudes et ses traditions avec cette technologie. (Proulx, 2001 ; Bouattour-Fkhfakh, 2011).

Culture et Connaissance : Les acquis ou les moyens culturels dont dispose l'esprit humain ont un impact sur la phase de l'élaboration et l'organisation de la connaissance (Morin, 2008). Ainsi, « *les aptitudes cognitives humaines ne peuvent s'épanouir qu'au sein d'une culture qui a produit, conservé, transmis un langage, une logique, un capital de savoirs, des critères de vérité* » (Morin, 2008, p.1178). L'acte de connaissance est à la fois cérébral et culturel. La connaissance a un enracinement social et culturel ; elle est soumise à des conditions socio-culturelles d'élaboration (Fortin, 2000).

2.2.2 Cérébralité/ Sensorialité/ Motricité

Pour une auto-organisation du second degré à savoir l'individu, la boucle locomotrice de l'action se transforme par le développement de la sensorialité, la cérébralité et la motricité.



Source : Construction de l'auteur

A. Cérébralité

Nous traçons les contours de la cérébralité à travers les définitions de la connaissance, la représentation, l'habileté stratégique, la compétence, l'auto-efficacité et l'affectivité. Nous mettons également en exergue leurs relations significatives avec l'action.

➤ **Connaissance et action**

« *La vie n'est viable et vivable qu'avec de la connaissance. Naître, c'est connaître* » (Morin, 2008, p.1223). La connaissance est ce que l'on a acquis par l'étude ou la pratique (Dictionnaire Larousse, 2000). Elle est composée par une compétence, une activité cognitive et un savoir. La compétence est l'aptitude à produire la connaissance en fonction de laquelle s'effectue une activité cognitive pour produire un savoir (Morin, 2008). L'activité cognitive est à la fois « *cérébrale, mentale, écologique, culturelle, sociale* » (Morin, 2008, p.1179).

Certes, la connaissance est relativement autonome et en relation étroite avec l'action (Morin, 2008). Par ailleurs, l'interdépendance entre connaissance et action est forte : « *tout progrès de l'action profite à la connaissance, tout progrès de la connaissance profite à l'action* » (Morin, 2008, p.829). L'action menée dans le monde extérieur c'est-à-dire dans l'environnement dépend de la connaissance de l'environnement. Cette connaissance est incertaine vu les caractères aléatoires et ambigus de l'environnement.

Au niveau individuel, la connaissance est développée et déployée par l'appareil neurocérébral en étant tournée vers le fonctionnement intérieur et elle est déterminée dans le monde extérieur (Morin, 2008). La connaissance humaine est individuelle, subjective et objective. Elle est inséparable de l'action dans son origine et son développement. Elle utilise des stratégies pour la résolution des problèmes (Morin, 2008). La connaissance humaine met en relation récursive activité computante (traitement de données) et activité cogitante (pensante). Elle produit des discours, des idées, et des représentations.

Dans le processus de l'appropriation de la technologie, la connaissance prend deux significations : (1) l'existence de la technologie et (2) le savoir et le savoir-faire sur la technologie (Sorhrabi, 2009). Toute adoption d'une innovation nécessite des connaissances comme un prérequis (Ramiller et Sawanson, 2003).

➤ **Représentation et action**

La représentation est une configuration mentale qui comporte la perception des objets et des êtres dans l'environnement (Morin, 2008). C'est une image mentale (par quoi un objet est présent à l'esprit) « *dont le contenu se rapporte à un objet, à une situation, à une scène, etc. du monde dans lequel vit le sujet* » (Dictionnaire Larousse, 1996).

La représentation se construit à partir des stimuli (par exemple des perceptions) et suite à un traitement cognitif pour refléter une réalité quelconque. Dès lors, un appareil cérébral riche en connaissances et compétences est indispensable pour produire une représentation des êtres, des choses et des situations et pour la corriger à travers les aléas (Morin, 2008). La représentation permet de se présenter d'une façon réflexive à soi-même « *un morceau du monde extérieur pour l'examiner, l'étudier, le déchiffrer* » (Morin, 2008, p.830).

Pour donner une représentation, l'utilisateur de la technologie suit un modèle rationnel ; il établit une évolution (pensée analytique) sur la base d'une anticipation des coûts et des bénéfices (utilité, respect des normes, image de soi, etc.) (Bobillier-Chaumon et Dubois, 2009). Les représentations que donnent les acteurs à la technologie permettent de donner « *les manières de voir des usages* » et de relier les pratiques des acteurs « *à des univers symboliques* » (Granjon, 2004, p.3). Ces représentations redonnent à la technologie de l'épaisseur sociale (Granjon, 2004). Néanmoins, elles restent insuffisantes pour expliquer profondément les usages sociaux (Granjon, 2004).

➤ **Aptitude stratégique et action**

L'individu est un être compétent et computant qui détient de l'habileté stratégique dans la connaissance et dans son action (Morin, 2008). C'est un être qui cherche à affronter les aléas en prévoyant le danger (Morin, 2008). Par ailleurs, l'aptitude stratégique a été considérée comme « *l'aptitude à entreprendre une action dans l'incertitude et à intégrer l'incertitude dans la conduite de l'action* » (Morin, 2008, p. 832). L'autonomie individuelle est élevée avec l'aptitude à capter et exploiter les énergies et à manipuler et utiliser les aléas pour l'action. Donc, l'aptitude stratégique « *établit le plus haut degré d'autonomie* » (Morin, 2008, p. 841).

Généralement, la stratégie se fonde sur des décisions initiales faisant déclencher l'action ainsi que des décisions successives tenant compte de l'évolution de la situation et faisant modifier l'action (Morin, 2008). En effet, à partir d'une décision initiale, la stratégie permet d'identifier un certain nombre de scénarii envisageables pour l'action et susceptibles d'être modifiés en fonction des informations ou des aléas qui vont survenir en cours d'action (Morin, 1990). L'action engagée est susceptible d'être perturbée par les aléas ou les événements aléatoires.

Aptitude à corriger : Toute action dépend de « *computation/ décision/ information/ communication* », mais ce circuit ininterrompu se confronte souvent au problème de l'erreur (Morin, 2008, p. 968). Aucune organisation n'est en mesure d'éliminer complètement l'erreur. Elle a besoin par contre de l'éviter tout en préparant une stratégie de comportement. Cependant, « *il n'y a pas de formule qui puisse éliminer de l'organisation vivante l'erreur* »

(Morin, 2008, p.968). Pour toute organisation, le problème clé est l'erreur lors de l'action ou dans la stratégie qui entraîne la déficience du comportement (Morin, 2008). En cas d'erreur, l'organisation doit être juste capable de localiser l'erreur pour la corriger en élaborant des ripostes et des correctifs propres aux périls (Morin, 2008). « *C'est aussi d'être capable d'affronter les aléas, les erreurs, les incertitudes, les dangers, c'est-à-dire de disposer d'aptitudes stratégiques et évolutives* » (Morin, 2008, P. 969), et ce, pour être capable de trouver de nouveaux comportements et de nouvelles stratégies (Fortin, 2000).

➤ **Compétence et action**

Il est important de s'entendre sur ce qu'on appelle une compétence (Meschi, 1997). La définition consensuelle adoptée fait généralement renvoyer la compétence au triptyque « *savoir* », « *savoir-faire* » et « *savoir-être* » (Dejoux, 1996 ; Ouerghi, 2009). Ainsi, la compétence repose sur trois composantes : la première est relative à la connaissance soit le « *savoir* », la seconde concerne l'expérience soit le « *savoir-faire* », et enfin, une composante comportementale liée au « *savoir-être* » ou à « *la faculté de s'adapter* » (Ouerghi, 2009).

Par ailleurs, au niveau individuel, la compétence désigne un ensemble de connaissances (savoir) et de capacités personnelles permettant de mettre en œuvre le savoir et le savoir-faire, tout en faisant appel à un savoir-être lié à des comportements tirés de l'expérience (Ouerghi, 2009 ; Meschi, 1997). L'expérience est une notion clé dans le développement de la compétence. Elle s'accroît avec le temps, par la pratique répétée et par l'apprentissage qui en découle. L'expérience d'usage de la technologie est associée alors à la durée et à la fréquence d'utilisation. Elle est aussi fortement liée à la maîtrise de l'outil générant une expertise technique et une connaissance acquise surtout sous l'effet de l'évolution technologique.

➤ **Auto-efficacité et action**

La théorie de la cognition sociale ou sociocognitive de Bandura (1986) propose le concept d'auto-efficacité en tant qu'une croyance pouvant influencer le comportement humain. C'est la croyance de la personne sur sa propre habileté de réaliser convenablement le comportement. Bandura (1986) avait introduit le concept d'auto-efficacité en le reliant aux attentes d'efficacité (« *efficacy expectations* »). La personne aura la conviction qu'elle est capable de réaliser le comportement pouvant produire le résultat désiré. L'auto-efficacité ou l'efficacité de soi est nommée par Hoffman et Novak (1996) « le contrôle comportemental perçu » qui se rapproche de la confiance en soi dans l'habileté à s'engager dans l'utilisation de la technologie avec succès (Boulaire et Balloffet, 1999). L'auto-efficacité est à distinguer de l'estime de soi qui désigne le jugement fait d'un individu sur son action en rapport à sa

propre valeur (en conformité ou en opposition de la valeur). Donc, l'auto-efficacité est en rapport avec des capacités plus qu'avec des valeurs.

➤ **Affectivité et action**

C'est l'appareil cérébral de l'être vivant, qui développe et fait émerger l'affectivité c'est-à-dire les sentiments, les émotions et les sensations (Morin, 2008). Les affects ont été introduits par la théorie sociocognitive de Bandura (1986). Les affects peuvent être positifs ou négatifs. L'anxiété est un affect négatif relatif au sentiment de peur lors de l'utilisation de la technologie impulsée par la crainte de commettre des erreurs irréversibles ayant des répercussions négatives.

B. Sensorialité

Nous traçons les contours de la sensorialité à travers les définitions de la sensibilité, de la perception et des traits d'individualité et des rôles qu'ils peuvent jouer dans l'action.

➤ **Sensibilité et action**

Tout être vivant dispose d'une sensibilité (Morin, 2008). Le développement de l'action suppose le développement de la sensibilité. Elle est la conséquence de l'existence subjective de l'organisation (Morin, 2008). Rappelons que l'existence est la modalité phénoménale de l'être (phenon) c'est-à-dire la qualité de reproduction et de régénération de soi (Morin, 2008). C'est une « *immersion et émergence dans un environnement* » (Morin, 2008, p. 787). La sensibilité se développe suite à la réception des stimuli extérieurs et avec le fonctionnement des récepteurs sensoriels (Morin, 2008).

Sensibilité à la marque, au prix et autres : La sensibilité à la marque est appréhendée au fait de penser à la marque, d'y être attaché et de lui donner de l'importance (Kapferer et Laurent, 1992). La sensibilité à la marque est mesurée généralement d'une façon subjective par l'attention portée à la marque lors d'un achat (Kapferer et Laurent, 1992). Certes, la sensibilité est forte si la personne fait très attention à la marque ; elle est un déterminant majeur de son choix du produit. La sensibilité peut être orientée au prix ou à un autre critère quand l'attention est donnée beaucoup plus sur le prix ou sur ce critère comme la notoriété du vendeur ou la qualité du design du site marchand.

➤ **Perception et action**

La perception est un processus actif de traitement d'informations sensorielles et de signaux ou de stimuli en entrée pour produire des interprétations sur l'environnement et sur soi-même (Morin, 2008). La perception est structurée par la connaissance préalable, l'apprentissage et les attentes visant à donner du sens aux informations ou aux stimuli en entrée. Cette

perception va à son tour nourrir et produire de la connaissance et de la stratégie (Morin, 2008). Nous prêtons notre attention au risque perçu, à l'utilité perçue et à l'utilisabilité perçue.

Le risque perçu : Le risque est généralement défini en fonction de l'incertitude et de la probabilité des pertes (Volle, 1995). Non seulement l'efficacité de la décision d'achat est incertaine, mais il y a également des pertes probables subies suite à l'achat ou à la consommation (Volle, 1995). Habituellement, sur le marché physique, les risques perçus sont le risque de performance (un produit qui ne fonctionne pas), le risque physique (un danger), le risque financier (un produit plus cher que prévu), le risque psychologique (une gêne ressentie) et le risque social (refus du comportement par l'entourage) (Isaac et Volle, 2008).

Dans un contexte virtuel, d'autres risques liés à l'achat sur Internet s'ajoutent aux risques habituels. En effet, tout achat sur Internet comporte nécessairement une part de risque perçu avec plus de gravité que le risque de l'achat sur le marché physique. Les risques perçus sont inhérents à la fois au produit et au contexte d'achat électronique (Gallen et Cases, 2007). Ainsi, outre le risque associé au produit, d'autres risques ont été identifiés comme les risques inhérents à la transaction à distance, aux modes d'achat sur Internet et aux sites marchands sur lequel se base la transaction (Gallen et Cases, 2007).

Dans un tel contexte, les risques financiers sont les plus saillants ; ils sont liés à la sécurité et à la divulgation des informations personnelles (essentiellement les coordonnées bancaires) (Isaac et Volle, 2008) et à la mauvaise utilisation des informations bancaires (Cases, 2002). D'autres risques sont importants comme ceux liés au manque de fiabilité du site, à la réception d'une commande non conforme (Cases, 2002) ou même à la non-réception du produit commandé et payé. En général, le risque perçu est de différents types : fonctionnel, financier, physique, social, psychologique et lié au temps perdu (Menvielle et al., 2009).

Dans une recherche plus ancienne, Ram (1987) a considéré que parmi les freins de l'utilisation d'une technologie, il y a les risques fonctionnels, sociaux, physiques et psychologiques. D'abord, le risque fonctionnel est lié à la technologie et se rapporte à sa performance incertaine et à sa complexité (degré de facilité à comprendre et à mettre en application ses fonctionnalités) (Ram, 1987). Ensuite, le risque social est lié à la destruction ou la détérioration du lien social causé par la technologie. Des technologies comme Internet et téléphone portable ont engendré une dégradation du lien familial et social (Boudokhane, 2006). La communication directe et interpersonnelle est davantage réduite pour fragiliser le lien social. Enfin, les risques physiques et psychologiques sont liés à « *l'appréhension de devenir dépendant de la technique et de ne plus se contrôler* » (Boudokhane, 2006, p. 6).

L'utilité perçue : La perception d'utilité a été proposée par le modèle TAM de Davis (1989). Elle se rapporte au bénéfice résultant de l'utilisation de la technologie. C'est « le degré avec lequel une personne pense que l'utilisation d'un système améliore sa performance » (Davis, 1989, p.320). Il s'agit du degré d'augmentation de la satisfaction de l'utilisateur.

La notion de l'utilité perçue rejoint celle de l'attente en performance proposée par la Théorie Unifiée d'Acceptation d'Usage des Technologies (UTAUT) et la notion de l'avantage relatif proposée par la théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers. Dans certaines études, l'utilité perçue est une variable modérée par le genre, l'âge et l'expérience de l'individu.

L'utilisabilité perçue : La facilité d'utilisation perçue est par rapport au niveau d'effort à apporter pour utiliser la technologie (Davis et al., 1989, Venkatesh et al., 2003). C'est l'utilisabilité perçue qui se rapporte « *au degré auquel une personne pense que l'utilisation d'un système ne nécessite pas d'efforts* » (Davis, 1989, p.320). Dans ce sens, la facilité d'utilisation perçue d'un système e-commerce revient à croire que l'utilisation de ce système est dénuée d'efforts.

La notion de l'utilisabilité perçue rejoint celle de la facilité d'utilisation proposée par le TAM et par la théorie de la diffusion de l'innovation ainsi que la notion de l'attente en effort proposé par l'UTAUT. L'utilisabilité perçue peut-être modérée par le genre, l'âge et l'expérience antérieure de l'individu.

➤ **Traits d'individualité et action**

Les caractéristiques innées de l'individu limitent sa liberté d'agir (Von Mises, 2004). En effet, il y a des événements internes d'ordre psychologique pouvant entraîner une action particulière (Von Mises, 2004). Il y a des traits d'individualité qui poussent ou qui inhibent l'être humain à mener une action (Morin, 2008 ; Von Mises, 2004).

Dans chaque auto-(geno-pheno)-organisation, font apparaître divers traits d'individualité relatifs aux caractères particuliers de l'être vivant (Morin, 2008). La conjonction de ces divers traits d'individualités montre le côté multidimensionnel et riche de l'individu (Morin, 2008). Trois dimensions ont été associées aux traits d'individualité : (1) une dimension relative à la singularité/originalité, (2) une dimension d'aléa/événement et (3) une dimension qui traite l'autonomie (relative), l'organisation, l'être, l'existence (être et existence de soi-même).

Dans la dialogique de la vie, il y a généralement deux logiques contradictoires, mais inséparables qui participent à l'unité de l'auto-organisation (Morin, 2008). C'est pourquoi il est important de concevoir l'individu en accolant des notions antagonistes comme

autonomie/dépendance, différence/appartenance, singularité/représentativité, déviances/conformité (Morin, 2008, p.727).

Singularité/Originalité : Chaque individu détient des traits d'individualité différents qui le rendent original par rapport aux autres individus (Morin, 2008). En effet « *tout individu est un écart par ses traits singuliers* » (Morin, 1994, p.201). « *La singularité est inséparable d'une constellation de traits d'individualité. Dire singularité, c'est dire du même coup originalité voire unicité. C'est dire en même temps différence - différence d'un individu à un autre, différence/écart par rapport à un type moyen ou idéal* » (Morin, 2008, p.732).

C. Motricité

Il nous semble opportun de faire le point sur les concepts suivants : Besoin/désir, Motivations/Freins à agir, Finalités objectives/subjectives, Confiance/Méfiance, Attitude positive/négative et Intention.

➤ **Besoin / désir et action**

Le besoin est un état d'insatisfaction dû à un sentiment de manque, c'est une envie pouvant être naturelle ou pas (Dictionnaire Larousse). Le besoin ou le manque constitue la première locomotrice de l'évolution d'une organisation de second degré (Morin, 2008). Sous cet angle, l'insuffisance sentie par rapport à un besoin tend à développer une réponse et une évolution de comportement pour satisfaire ce besoin (Morin, 2008). Cette insuffisance développe l'autonomie de l'organisation et forme un caractère existentiel permanent (Morin, 2008).

Comme le besoin, il y a par la même le désir qui marque l'existence de l'être humain. Le désir est le fait de souhaiter la possession ou la réalisation de quelque chose (Dictionnaire Larousse). « *Chaque action est motivée par le désir d'éliminer une gêne ressentie* » (Von Mises, 2004, p.27). L'homme est un être de désir qui n'est que l'expression d'une pulsion (Bernoux, 1985). C'est pourquoi, pour connaître le fonctionnement des organisations, il faut insister entre autres sur le désir (Bernoux, 1985).

Dans le domaine de l'usage et de l'appropriation de la technologie, le besoin est un élément fondamental pour refuser et rejeter une technologie ou plutôt l'approprier ; c'est la mère de l'appropriation de la technologie ou de son rejet (Bertier et Sohrabi, 2004 ; Boudokhane, 2006). L'absence du besoin ou le non-besoin est l'un des facteurs propres à l'individu pouvant expliquer la non-appropriation (Boudokhane, 2006). Cette absence de besoin se justifie de différentes manières : soit en le considérant comme une défense soit en le constatant par un manque de connaissances et de savoir-faire (Boudokhane, 2006).

➤ **Motivations / Freins à agir et action**

S'il existe plusieurs motivations à l'achat sur Internet, on peut les classer pour en distinguer essentiellement entre les motivations utilitaristes et les motivations hédonistes (Cases et Fournier, 2003). Les motivations pour l'achat sur Internet sont plus utilitaires qu'hédonistes (Isaac et Volle, 2008). Mais les deux facteurs sont significativement liés à la valeur perçue (Isaac et Volle, 2008). Les facteurs utilitaires sont des facteurs fonctionnels basés sur des exigences rationnelles ; ils sont liés à la commodité, à la praticité, à la pertinence et à la performance. Il y a ainsi comme motivations utilitaires la facilité d'utilisation de l'interface, la vitesse d'interaction avec le site, la qualité de l'information sur l'offre, le respect de la vie privée, la sécurité des transactions et la qualité des réponses apportées aux questions posées par l'internaute. Dans une dimension moins fonctionnelle et beaucoup plus émotionnelle, les motivations sont qualifiées d'hédonistes. Les exigences émotionnelles sont liées par exemple au divertissement, à la stimulation et à l'esthétique. Comme motivations personnelles, on peut citer par exemple la recherche de se distraire ou de se tenir au courant des nouveautés.

À l'instar des motivations utilitaires et hédonistes, les freins à agir sont utilitaires et hédonistes. Par exemple, la préférence du shopping comme une activité récréative visant à passer un bon moment est un exemple de freins hédoniste à acheter sur Internet. Pour Isaac et Volle (2008), plusieurs raisons expliquent la non-utilisation d'Internet pour acheter telles que : la dématérialisation de l'interaction avec le produit (préférence d'appréhender de visu le produit), la méfiance dans le paiement en ligne (problème de piratage et de sécurité), le refus de la divulgation de données personnelles en ligne (refuser de communiquer les informations personnelles en doutant de l'usage qui en fait par les sites (Eastlick et al., 2006 ; cité par Isaac et Volle, 2008) et le service après-vente et le retour de produits (manque de fiabilité dans le processus de retour d'un produit acheté sur Internet).

➤ **Finalités objectives / subjectives et action**

Une action est un comportement basé sur l'intention (Boudon et Fillieule, 2004). Il s'agit d'une conduite qui vise à atteindre une fin d'une façon consciente (Boudon et Fillieule, 2004). En effet, l'action obéit à une rationalité instrumentale ou utilitaire c'est-à-dire « *l'acteur engage ses moyens pour atteindre la fin dont il pense qu'elle lui apportera la plus grande satisfaction (ou la plus grande utilité)* ». (Boudon et Fillieule, 2004, p.54).

Le comportement de navigation peut être dirigé vers un but ou vers une finalité exploratoire (Cases et Fournier, 2003). L'achat sur Internet peut être considéré soit comme une fin en soi soit comme un moyen permettant d'atteindre un but (Cases et Fournier, 2003).

➤ **Confiance / Méfiance et action**

Avoir confiance, c'est croire au caractère, à l'habileté, à la force ou à la vérité de quelqu'un ou de quelque chose. Nombreuses sont les définitions de la confiance et sont souvent rattachées soit à un contexte (un échange auquel aucune partie n'exploitera les vulnérabilités de l'autre partie (Barney et Hansen, 1994)), soit à une relation (une réputation validée par les tiers dans une relation de long terme) soit enfin à un comportement (un ensemble d'attentes et de croyances et une intention de comportement (Moorman et al., 1993)).

Dans une perspective statique, la confiance est perçue du point de vue d'un acteur donné et à une date précise. Elle doit être présente pour minimiser le degré de l'incertitude inhérente au contexte d'une virtualité totale des échanges. Tant disque, dans une perspective dynamique, la confiance est perçue du point de vue de plusieurs acteurs et de leurs différentes interactions sur plusieurs périodes successives. Elle résulte d'un processus social (de la réciprocité à la réputation et à des pratiques institutionnelles). L'e-commerce se développe au moment où les acteurs le considèrent comme une donnée s'inscrivant dans leur culture.

Dans une approche cognitive, la confiance est assimilée à une croyance et à une attente cognitive. Elle se traduit par une évaluation rationnelle de l'aptitude d'un individu à tenir ses obligations (Mc Allister, 1995). Dans une approche affective, la confiance est un attachement émotionnel et un sentiment affectif. Elle est appréhendée à des liens émotionnels entre les individus (Mc Allister, 1995). En associant les aspects cognitif et affectif, Perrien et alii (1999) considèrent la confiance comme une attente à connotation émotionnelle en intégrant les dimensions de la crédibilité et de la bienveillance (Chouk et Perrien, 2006).

Le consensus sur les dimensions de la confiance est absent. L'intégrité et la bienveillance sont généralement considérées les premières dimensions de la confiance. L'intégrité est inhérente aux qualités personnelles (e.g. honnêteté, fidélité, capacité de tenir ses promesses) qu'on reconnaît à la cible de la confiance (Geindre, 2002). La bienveillance est définie par les qualités et les bonnes intentions attribuées au partenaire. Néanmoins, selon Chouk et Perrien (2006), la bienveillance ne semble pas être un élément important dans le contexte d'achat en ligne, car les échanges sur Internet sont souvent ponctuels alors que la bienveillance trouve son fondement dans une optique relationnelle basée sur la fréquence des interactions.

La confiance sur Internet passe par des stades de développement allant de la confiance initiale suite à une première expérience à la confiance mature suite à un nombre de transactions accompagnées d'une certaine satisfaction. Selon Mc Cullagh et al., (1998), la confiance en e-commerce comprend quatre composantes majeures :

- 1) La confiance interpersonnelle ou la confiance dans le comportement (les diverses cultures engendrent des attentes divergentes à propos de ce qui rend un e-commerçant digne de confiance) ;
- 2) La confiance dans le produit et la marque ;
- 3) La confiance dans la technologie (associée à la sécurité technique) ;
- 4) La confiance institutionnelle ou la confiance dans le cadre légal.

Tableau 19 : Les catégories de la confiance sur Internet et leurs dimensions

| Confiance interpersonnelle | Confiance dans la technologie | Confiance institutionnelle |
|--|---|--|
| Intégrité Elle est inhérente aux qualités personnelles (e.g. honnêteté, fidélité, capacité de tenir ses promesses et engagement) | Fonctionnalité Le degré d'anticipation que la technologie aura les fonctions nécessaires à l'accomplissement de la tâche. | Fonctionnalité Le degré d'anticipation que la loi ou l'institution accomplissent convenablement leurs rôles. |
| Bienveillance Elle est définie par les qualités, les bonnes intentions et caractéristiques attribuées au partenaire. | Fiabilité Le degré d'anticipation que la technologie fonctionne d'une façon correcte et régulière sans défauts. | Fiabilité Le degré d'anticipation que la loi ou l'institution fonctionne d'une façon correcte et régulière. |
| Crédibilité Compétence pour vendre au meilleur prix, bien livrer et entretenir une bonne relation avec le client. | Prévenance Le degré d'anticipation que la technologie présente une aide réactive. | Prévenance Le degré d'anticipation que la loi ou l'institution présente une aide réactive. |
| Geindre (2002), Isaac et Volle (2008), Hasnaoui et Lentz (2011). | Hasnaoui et Lentz (2011). | Par analogie à la confiance dans la technologie. |

➤ **Attitude positive / négative et action**

C'est l'ensemble de croyances conduisant l'individu à évaluer favorablement ou défavorablement les conséquences de l'utilisation de la technologie (Bobillier-Chaumon et Dubois, 2009). L'attitude est soit positive soit négative soit neutre.

➤ **Intention et action**

Une action est un comportement basé sur l'intention (Boudon et Fillieule, 2004). Cette dernière est « une probabilité d'achat subjective basée sur le degré de planification de l'acte d'achat » (Bressoud, 2001 ; cité par Hamouda et Tabbane, 2014, p. 40). Par ailleurs, l'intention d'achat sur Internet est la probabilité de mener l'action dans le futur que ce soit un futur proche ou un futur lointain.

D'après les recherches en psychologie sociale, le comportement d'un individu dépend de son intention d'adopter ce comportement (Jawadi, 2004). Malgré les fondements théoriques diversifiés (théorie de l'action raisonnée, théorie du comportement planifié, TAM, UTAUT), les recherches sur l'e-commerce ont montré que l'utilisation effective de la technologie ou de l'achat sur Internet dépend de l'intention d'accomplir l'action.

2.3 Déterminisme écologique et résultat de l'action

2.3.1 Environnement

L'environnement dans lequel les organisations évoluent est dynamique (Thiétart et Forges, 2006). La relation d'échange constante est basée sur l'ouverture informationnelle, énergétique et matérielle (Fortin, 2000). Il s'agit d'« *un échange continu d'informations, de ressources, d'énergie* » (Thiétart et Forges, 2006, p.51). L'environnement ou l'éco-système est à la fois déterministe (des règles à obéir) et aléatoire (incertitudes, aléas) (Morin, 2008). La liberté de l'action est limitée par les effets des facteurs issus de l'environnement (Von Mises, 2004).

2.3.2 Satisfaction / Insatisfaction

La satisfaction de l'acteur est toujours le but ultime de l'action humaine (Von Mises, 2004). En effet, pour une action, il peut y avoir plusieurs fins à atteindre. Mais en tenant compte du temps, des informations et des moyens limités dont il dispose, l'acteur rationnel est tenu d'établir « *une échelle de préférences entre les fins* » (Boudon et Fillieule, 2004, p. 54). À chaque fin, l'acteur associe un niveau de satisfaction ou d'utilité et choisit la fin qui lui apporte « *le niveau de satisfaction le plus élevé* » (Boudon et Fillieule, 2004, p.54). Généralement, le niveau de satisfaction attendu est affecté par la perception d'un risque. « *Plus le risque que comporte une action s'élève dans l'estimation de l'acteur, plus le niveau de satisfaction qu'il associe à la fin correspondante diminue, toutes choses égales par ailleurs* » (Boudon et Fillieule, 2004, p.55).

L'utilisation de la technologie génère son impact individuel en rapport avec le niveau de satisfaction. Une technologie est d'autant plus utilisée lorsque cet usage s'avère satisfaisant (Jawadi, 2014). L'évaluation du niveau de satisfaction révèle la nature de l'interaction entre l'homme et la technologie. Mais les facteurs qui mènent à l'amélioration de la satisfaction de l'utilisateur sont tellement interreliés d'une façon complexe qu'il est difficile de les isoler (Mahmoud et al., 2000). En cherchant à maximiser sa satisfaction, l'individu utilise d'autant plus une technologie lorsqu'il considère que cet usage est satisfaisant pour lui (Jawadi, 2014).

Dans une métaanalyse, les facteurs de satisfaction de l'utilisateur d'une technologie ont été regroupés en trois catégories :

- 1) Avantages et commodités perçus : attentes des utilisateurs, facilité d'utilisation et utilité perçue.
- 2) Background de l'utilisateur et son implication : expérience et compétences de l'utilisateur, implication de l'utilisateur dans le développement du système.
- 3) Attitude et support organisationnels : attitude de l'utilisateur envers le SI, support organisationnel, attitude perçue de la direction ou du top management.

Pour déterminer le niveau de satisfaction, il est important de mesurer les opinions du consommateur envers l'e-commerce tout en tenant compte de son expérience dès la recherche d'informations à l'achat, au paiement et à la réception du produit (DeLone & McLean, 2004).

Encadré Chap.3/S2

Pour modéliser le processus de formation des pratiques du e-commerce au niveau individuel (allant de la pré-adoption à l'appropriation), nous nous basons sur le processus général de l'action. Ce processus schématise une relation récursive entre (1) la boucle locomotrice de l'action (2) l'action et (3) le résultat de l'action. L'action est bien évidemment entreprise dans le monde extérieur qu'est l'environnement. Le développement de l'action s'effectue par le développement neurocérébral (cérébralité), le développement sensoriel (sensorialité) et le développement du moteur d'activité (motricité). Le résultat de l'action est soit la satisfaction soit l'insatisfaction.

3 Modélisation du processus de formation des pratiques du e-commerce au niveau organisationnel

Dans un écosystème du e-commerce, s'il y a d'un côté, le consommateur qu'il soit un acheteur réel ou potentiel ou un non-acheteur, il y a de l'autre côté, l'entreprise qui présente l'offre sur Internet. C'est l'e-commerçant ou le vendeur en ligne c'est-à-dire une entreprise qui mène la totalité ou une partie de ses activités sur Internet.

Pour toutes ces entreprises, le système e-commerce est un enjeu stratégique du point de vue de son adoption, son utilisation avec succès et de la manière d'en tirer profit pour en assurer une performance. Des recherches en management, en SI et en marketing se sont intéressées à cette problématique pour générer et proposer plusieurs modèles linéaires et processuels montrant les déterminants de la performance au sujet de l'usage des TI/SI.

Sur la même voie de recherche et avec une certaine particularité, nous modélisons par notre propre logique un processus de formation des pratiques du e-commerce ayant pour finalité la performance de l'entreprise. Après avoir explicité notre logique de modélisation (section 3.1.1), nous présentons le schéma du processus (section 3.1.2) et nous faisons le point sur ses différents concepts afin de les définir et de déterminer leurs dimensions (section 3.2).

3.1 Proposition d'un processus de formation des pratiques du e-commerce au niveau organisationnel

Modéliser en mobilisant une théorie de la complexité et en appliquant une pensée de la complexité est une tâche qui se complexifie davantage surtout en passant du niveau individuel au niveau organisationnel (c.-à-d. en passant d'une organisation de 2^{ème} degré à une

organisation de 3^{ème} degré). Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, nous suivons une logique spécifique complémentaire à notre logique générale de modélisation pour pouvoir schématiser le processus de formation des pratiques du e-commerce au niveau de l'entreprise.

3.1.1 Logique du processus

Modéliser l'entreprise comme une auto-éco-ré-organisation, et modéliser ses différentes pratiques liées au commerce électronique (pratiques d'usage des TI/SI en général) revient à modéliser la complexité de l'organisation et la complexité de ses pratiques (ses actions). Ce n'est pas une chose aisée, car elle est tributaire de la mise en relation entre l'organisation, ses acteurs, la technologie et/ou le système d'information implanté et l'environnement. Cette mise en relation nécessite de mettre l'accent sur les différents modes d'interaction possibles tout en tenant compte des spécificités contextuelles.

Certes, certains aspects sont tellement évasifs qu'il est difficile de les appréhender et de les évaluer (Kefi et Kalika, 2004). En outre, la complexité nous impose de prendre en considération un grand nombre de dimensions pour creuser une nappe profonde de la réalité. Par ailleurs, nous attacherons principalement de creuser et atteindre la richesse de la réalité et non pas sa complétude vu qu'il est impossible d'avoir un savoir total.

Notre modélisation se base sur le raisonnement par analogie et sur la reconnaissance des notions d'être et d'existence, d'autonomie et de dépendance, et de l'espace et du temps tout en s'inspirant des modèles de management des TI/SI.

❖ Le raisonnement par analogie

Notre recherche s'inscrit dans un référentiel épistémologique constructiviste pragmatique.

Généralement, pour le constructiviste, des modes de raisonnement comme l'analogie et la métaphore sont admis comme valables (Thiétart, 2003). Dans la démarche scientifique même, nous retrouvons le raisonnement par analogie « *que notre appareil cognitif utilise spontanément et inconsciemment dans sa connaissance perceptive et discursive* » (Morin, 2008, p.1336). Ce raisonnement par analogie peut former la base de la modélisation, car il fait partie du chemin qui mène à cette modélisation, mais à condition de procéder à la vérification empirique (Morin, 2008). Certes, l'analogie est innovatrice, initiatrice, car en stimulant et en provoquant la conception, il y a « *de nouveaux modes d'organisation de la connaissance et de la pensée* » qui se forment (Morin, 2008, p.1337).

Pour la modélisation d'une organisation de troisième degré tel que l'entreprise, nous suivons un mode de raisonnement par analogie à une organisation de deuxième degré soit l'individu.

En effet, pour produire des similitudes susceptibles de nous faciliter la conception de l'organisation du troisième degré, nous pensons à l'analogie de formes ou de configurations.

Par analogie à la boucle locomotrice de l'action de l'organisation du second degré qui est formée par trois centres : le centre cognitif, le centre psychologique et le moteur d'activité, nous considérons que pour l'entreprise, la boucle locomotrice de l'action est composée d'une façon similaire de trois centres. Que ce soit pour l'individu ou pour l'entreprise, l'action s'est produite par le développement de l'intérieur dans une boucle formée d'un centre cognitif, d'un moteur d'activité et d'un centre lié aux caractéristiques de l'organisation.

L'organisation du troisième degré ne dispose pas d'un appareil cérébral comme chez les êtres vivants (de deuxième degré). Cependant, elle dispose d'une dimension cognitive qui n'est pas différenciée du niveau cérébral (Morin, 2008). Pour une entreprise, la dimension cognitive reflète ses connaissances et ses compétences organisationnelles. Le centre qui commande et contrôle l'activité est son moteur d'activité. Le centre relatif à ses caractéristiques est appelé le centre des qualités et propriétés.

❖ **La reconnaissance des notions d'être et d'existence**

Le niveau de l'être pour une entreprise est le dispositif générateur de l'organisation (Morin, 2008). C'est la mémoire informationnelle qui génère les décisions, c'est sa culture organisationnelle. Le niveau de l'existence d'une entreprise au sein d'un environnement est son niveau phénoménal. Ce pôle est constitué par des activités productrices, des comportements, des modes de communication et des échanges et interactions avec l'environnement (Morin, 2008).

❖ **La reconnaissance des notions d'autonomie et de dépendance**

Selon le principe d'autonomie/dépendance, toute organisation fonde son autonomie tout en demeurant dépendante écologiquement. Être sujet, c'est être autonome tout en restant dépendant (Morin, 2008). Toute entreprise reste autonome dans ses actions, ses décisions, ses stratégies, ses orientations et ses politiques de management. Mais cette autonomie se fonde sur la dépendance écologique c'est-à-dire sur l'ouverture à l'environnement externe. Elle est inséparable des différents types d'environnement technologique, socioculturel, socio-économique, politique et juridique.

❖ **La reconnaissance des notions de l'espace et du temps**

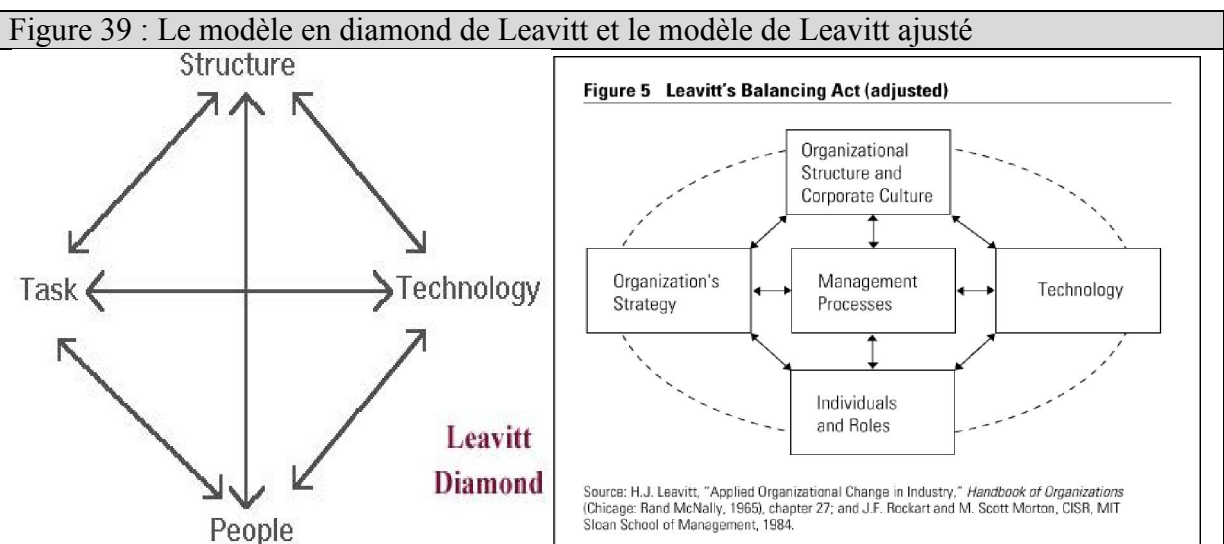
Dans un contexte, l'intégration de l'espace et du temps est essentielle dans l'analyse des pratiques sociales. Les dimensions spatio-temporelles sont utiles pour étudier les processus de

formation des pratiques liées à l'usage des TI/SI et pour saisir la complexité de leurs appropriations dans les organisations et les sociétés. Ainsi il faut intégrer les contextes sociaux dans une perspective d'espace-temps (Sahay, 1997).

❖ **L'inspiration des modèles de management des TI/SI**

Pour construire une grille d'analyse permettant d'appréhender la complexité, nous situons dans la littérature en management et en systèmes d'information la mise en relation entre les concepts d'organisation, acteurs, technologie et environnement. Nous pensons à un cadre d'analyse permettant de prendre en considération les différentes composantes susceptibles d'affecter les relations d'interaction entre les acteurs, les TI/SI, l'organisation et l'environnement.

Dans une représentation systémique de l'organisation, le développement des SI prend en considération un sous-système social composé de la structure et des personnes et un sous-système technique composé de la technologie et des tâches. Le modèle en diamant de Leavitt (1965) met en relation ces quatre composantes (cf. Figure 39). Il a été affiné pour mettre en exergue l'interaction entre les deux sous-systèmes et le fit entre la technologie et la structure et les personnes et les tâches (Kefi et Kalika, 2004). L'organisation a été considérée comme un système ouvert en interaction avec l'environnement et composé de sous-systèmes en interaction (Kefi et Kalika, 2004). Le cadre d'analyse du MIT de Scott Morton (1995) est composé de la technologie, de la structure et la culture organisationnelle, de la stratégie et des individus et rôles. Des régulations internes et externes sont nécessaires. Une régulation interne est à l'intérieur des frontières de l'organisation et celle externe est avec l'environnement (Kefi et Kalika, 2004). Dans notre cadre d'analyse, nous tenons compte de l'interaction entre la technologie, la culture, la structure, la stratégie et les individus ou les acteurs.



3.1.2 Schéma du processus

Comparativement au niveau individuel, la modélisation du processus de formation des pratiques du e-commerce au niveau organisationnel (cf. Figure 40), suscite un rappel du processus général de l'action que nous avons tracé au niveau de la première section. Rappelons alors qu'il s'agit d'un processus récursif entre la boucle locomotrice de l'action, l'action et son résultat. Ce processus se développe dans l'environnement externe caractérisé par ses contextes technologiques, socioculturels, légal et institutionnel et d'affaires.

Par analogie à une organisation du 2^{ème} degré, la boucle locomotrice de l'action pour une entreprise est composée de trois centres à savoir le centre des connaissances et compétences, le centre des qualités et propriétés et le moteur d'activité.

Notre modélisation se base sur les propositions de recherche suivantes :

Proposition 1 :

Une relation en boucle se développe entre l'action, sa boucle locomotrice et son résultat.

Proposition 2 :

L'action se développe, se détermine, se transforme et se finalise dans et par l'écosystème (l'environnement).

Proposition 3 :

L'impulsion de l'action s'effectue par un développement dans une boucle appelée boucle locomotrice de l'action.

Proposition 4 :

La boucle locomotrice de l'action retrace une relation récursive entre le centre des connaissances et compétences, le centre des qualités et propriétés et le moteur d'activité.

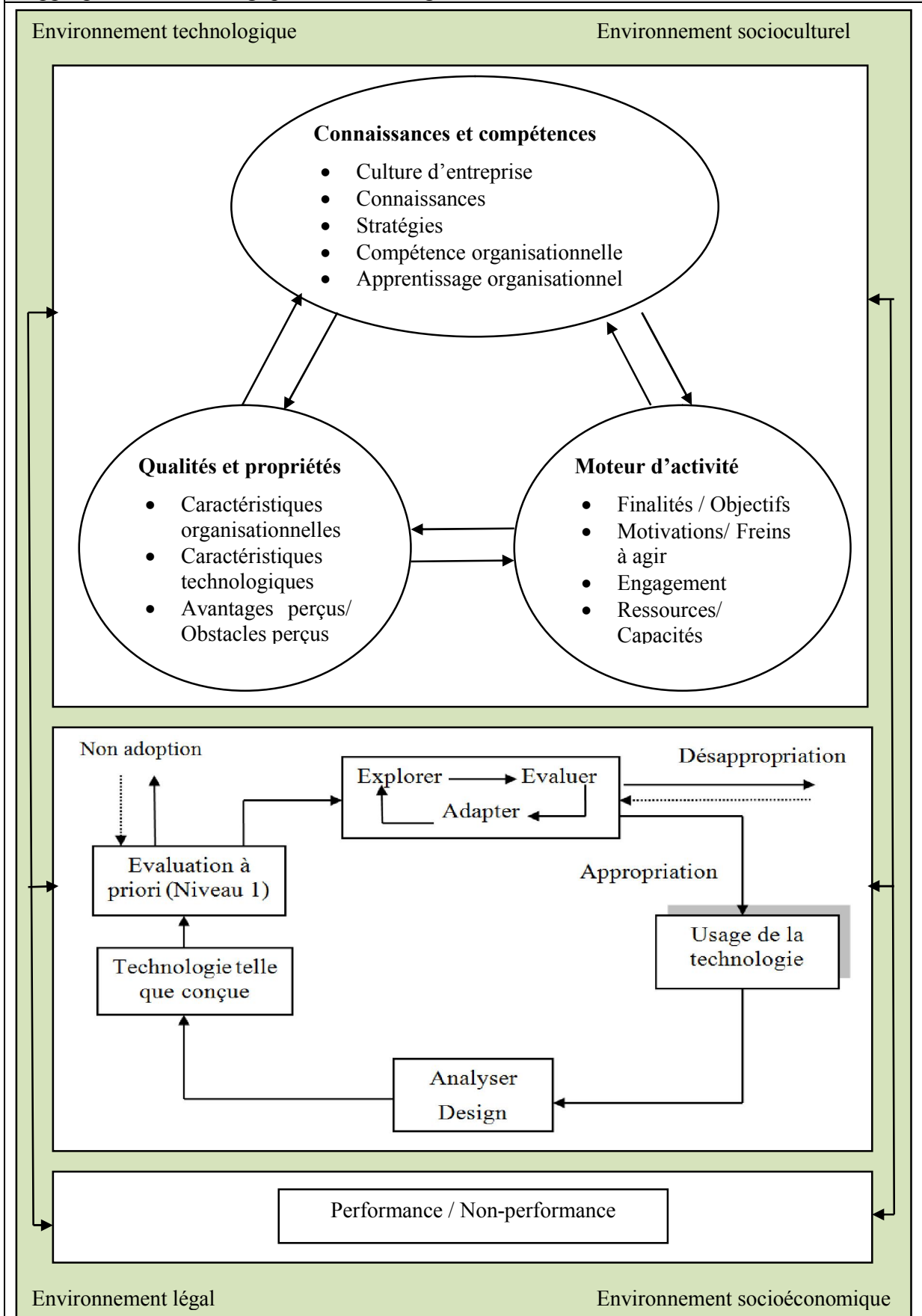
Proposition 5 :

Les pratiques d'usage de la technologie en général et les pratiques du e-commerce en particulier se développent dans le temps à travers un processus allant de la pré-adoption à l'appropriation.

Proposition 6 :

Les résultats de l'action au niveau organisationnel sont la performance ou la non-performance.

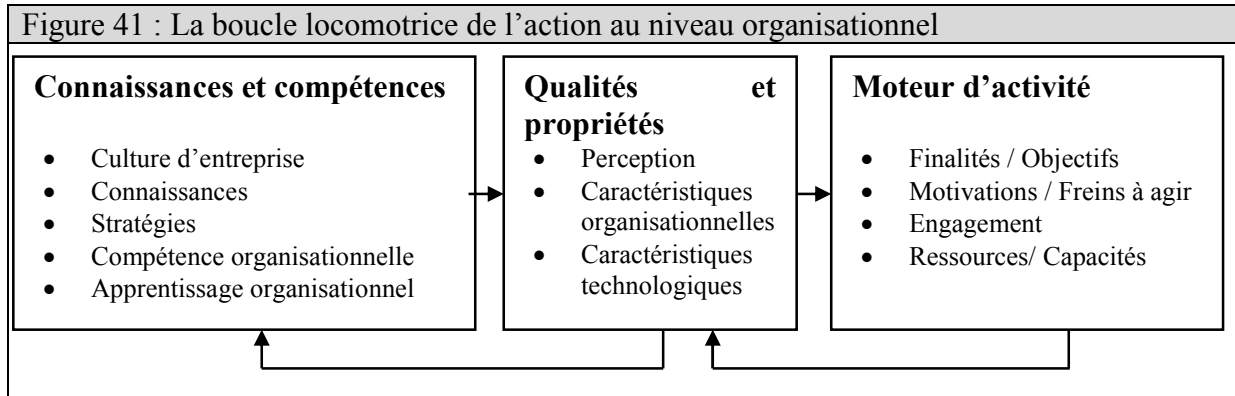
Figure 40 : Schéma de recherche n°5 : Modélisation du processus des actions liées à l'appropriation technologique au niveau organisationnel



Source : Construction de l'auteur

3.2 L'entreprise comme auto-organisation

Nous présentons ici une revue de la littérature en socle de notre propre schéma de recherche retraçant la boucle locomotrice de l'action de l'entreprise comme une auto-organisation.



3.2.1 Culture organisationnelle ou culture d'entreprise

La culture d'entreprise se définit comme « *un ensemble de valeurs, de normes et de rites élaborés tout au long de son histoire à partir de situations symboliques de personnages devenus mythiques* » (Devillard et Rey, 2008, p.44). Ce système de valeurs et de croyances communes a pour finalité l'orientation de la conduite des membres de l'organisation (Schermerhorn et al., 2008). C'est tout simplement un ensemble de « *façons de penser, d'agir ou de décider* » (Devillard et Rey, 2008, p.45) afin de susciter les motivations aidant à l'atteinte des objectifs (Schermerhorn et al., 2008).

La culture devrait être solidement implantée pour mettre l'accent sur les résultats de l'entreprise, favoriser le travail d'équipe, travailler sur le bien-être de l'équipe et enfin pour donner plus d'autonomie aux travailleurs afin qu'ils prennent le risque et qu'ils soient incités à innover (Schermerhorn et al., 2008). L'essence de l'organisation se manifeste par la manière de mener les affaires, la manière de traiter les clients et les employés et le niveau de l'autonomie accordé à ses membres (Tolfo et Wazlawick, 2008).

La culture d'entreprise varie en fonction du secteur d'activité et des valeurs du groupe (Helfer et al., 2016). C'est à partir des expériences cumulées de l'entreprise dans son domaine que la culture d'entreprise se constitue (Devillard et Rey 2008). C'est pourquoi une culture d'entreprise ne peut être qu'unique ; elle varie énormément d'une entreprise à une autre. Donc, la culture est le système de normes qui fait distinguer une organisation d'une autre (Tolfo et Wazlawick, 2008), car elle se base sur des références partagées construites en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise elle-même.

Plus amplement, la culture est susceptible d'être changée au sein de la même organisation. Ce n'est pas une question sans intérêt puisque cela exige à la fois des changements dans les manières de penser des membres et dans les modes de communication entre eux ainsi que des changements dans les habitudes et les comportements du travail (Tolfo et Wazlawick, 2008). Donc, le système de valeurs ne peut pas être figé ; il est dynamique et s'adapte aux conditions de l'environnement ou des situations (Helfer et al., 2016). Ainsi, la culture se repère à travers la transformation du système de valeurs et à travers la construction de règles issues des situations d'action et des relations entre les acteurs (Helfer et al., 2016).

Schermerhorn et al., (2008) ont distingué entre la culture fondamentale qui regroupe un ensemble de valeurs et la culture observable comprenant les rites et coutumes et les symboles.

Les valeurs : Ce sont des convictions partagées susceptibles d'influencer le comportement (Schermerhorn et al., 2008). Ce sont les expressions de ce qui doit être ou les aspirations des états désirés (Devillard et Rey, 2008). Par exemple, certaines entreprises prônent les valeurs suivantes : « *excellence du rendement, innovation, responsabilité sociale, participation des travailleurs, service à la clientèle et travail d'équipe* » (Schermerhorn et al., 2008, p.189).

Les rites et coutumes : C'est un ensemble de pratiques connues (Devillard et Rey, 2008) c'est-à-dire des manières d'agir propre à l'entreprise. Par exemple, on trouve les rites des cérémonies et réunions d'une façon planifiée ou spontanée (Schermerhorn et al., 2008) ou les rites de reconnaissance au meilleur employé, les prix ou les cadeaux, le voyage de récompense ou les cadeaux de départ à la retraite (Devillard et Rey, 2008).

Les symboles : Ce sont des expressions ou des mots particuliers qui évoquent quelques choses ou encore des facteurs non verbaux (logo, tenue vestimentaire...).

Culture organisationnelle axée sur l'éthique : L'aspect éthique ou déontologique est d'une grande importance dans toute culture d'entreprise (Schermerhorn, 2008). En effet, c'est la culture qui développe le climat éthique désiré. Ce dernier est issu des valeurs et croyances partagées déterminant les comportements attendus et moralement acceptables.

L'éthique est une partie de la philosophie qui étudie les fondements de la morale à travers un ensemble de règles de conduite (Larousse, 1996). L'éthique est la science morale qui détermine comment des êtres doivent se comporter (Kakangu, 2007). L'éthique est une discipline pratique et normative servant à juger l'appréciation du comportement humain en le distinguant du bien et du mal (Kakangu, 2007). Ainsi, l'éthique « *établit les critères pour juger si une action est bonne ou mauvaise et pour juger les motifs et les conséquences d'un acte* » (Kakangu, 2007, p.271). Au sens de Morin (2008), c'est un méta-point de vue qui

comporte une réflexion sur la morale c'est-à-dire sur ses fondements. Ces derniers sont généralement la religion, le système idéologique, l'économie... (Kakangu, 2007). L'éthique se catégorise par son objet (éthique des affaires, bio éthique,...) ou par ses fondements.

En cherchant à distinguer entre « **la morale** » et « **l'éthique** », Morin (2008) considère que la morale touche un niveau individuel et se situe par rapport à la décision et l'action de l'individu. Cette morale individuelle dépend nécessairement de l'éthique d'une façon implicite ou explicite (Morin, 2008). Par contre, l'éthique désigne un point de vue méta-individuel qui devient vide sans la morale individuelle (Morin, 2008). D'ailleurs, l'éthique est impérativement une manifestation d'exigence morale ou d'obligation morale.

3.2.2 Trois centres de locomotion

Il nous semble opportun de faire le point sur les trois centres de la boucle locomotrice de l'action d'une entreprise : (1) Connaissances et compétences (connaissance, stratégies, compétence organisationnelle et apprentissage organisationnel) ; (2) Qualités et propriétés (avantages relatifs perçus, obstacles perçus, caractéristiques organisationnelles, caractéristiques technologiques) ; et (3) Moteur d'activité (finalité- objectifs, motivations/freins à agir, engagement des utilisateurs et ressources et capacités).

A. Connaissances et compétences

Nous entendons ici établir une relation en boucle entre les connaissances, les stratégies, les compétences organisationnelles et l'apprentissage organisationnel.

❖ Connaissance

La connaissance détenue par l'entreprise est un savoir soumis à des dualités comme tacite/explicite ou individuelle/collective. La connaissance qui peut être exprimée est explicite ; elle s'enregistre dans des bases de données. Par contre, la connaissance est tacite si elle est liée à l'action sans qu'elle soit exprimée. Cette connaissance tacite est de nature stratégique vu la difficulté de son imitation.

De même, la connaissance est inscrite dans les pratiques individuelles et collectives. Par ces pratiques, la connaissance se crée et se partage. Le partage des connaissances est une forme de collaboration qui favorise l'acquisition de nouvelles connaissances enrichissant ainsi les ressources de l'entreprise telles que les capacités et le capital informationnel.

❖ Stratégies

Dans un environnement turbulent, la stratégie est une condition sine qua non pour la survie de l'entreprise (Barrand, 2012). C'est le fait d'identifier les ressources et compétences, de les

développer et exploiter pour produire un avantage compétitif (Porter, 2001). Il s'agit de « rendre ces ressources disponibles, utilisables, reconfigurables et adaptables de façon spontanée en fonction du contexte ou des changements anticipés » (Barrand, 2012, p.91).

Certes, le développement du e-commerce dépend de la façon dont l'entreprise formule et met en application sa propre stratégie. Généralement, l'e-commerce nécessite de repenser profondément la stratégie d'entreprise en permettant la définition de nouvelles stratégies pour se saisir les opportunités en interne (réduction des coûts, amélioration des processus) qu'en externe (nouveaux canaux de vente, nouvelles voies de communication avec les clients, nouveaux segments de marché) (Freitas et Janissek, 2003 dans Caron-Fasan et Lesca, 2003).

« Mal exécutée, la plus brillante des stratégies peut tourner à l'échec » (Isaac et Volle, 2008, p.64). Ainsi, le déploiement de la stratégie s'avère incontestablement complexe. Les enjeux sont multiples et peuvent être liés au modèle du revenu adopté sur Internet (marge bénéficiaire pour un site BtoC, commission pour un site BtoB ou un site CtoC, revenus publicitaires, revenus d'affiliation). Ils sont liés aussi à l'offre de l'entreprise (produits/services, cible visée, proposition de valeur), aux activités réalisées dans la chaîne de valeur (la réalisation par l'entreprise elle-même et l'externalisation pour certaines activités), et enfin à la vitesse d'exécution (avantage du pionnier) (Isaac et Volle, 2008).

❖ **Compétence organisationnelle**

Dans l'organisation, il y a généralement un renvoi à "un processus d'identification et de développement de l'ensemble de savoirs et de savoir-faire" (Ouerghi, 2009, p.149). Le savoir et le savoir-faire collectifs forment une compétence fondamentale permettant de proposer un produit pouvant être source d'avantage pour le client (Prahalad et Hamel, 1999). La firme est alors "un portefeuille de compétences" (*Portfolio of competencies*) (Prahalad et Hamel, 1999).

Généralement, dans les entreprises, les compétences s'identifient et se développent en fonction des objectifs fixés (Ourtghi, 2009). En effet, les compétences servent au déploiement des ressources par des combinaisons visant à atteindre les objectifs (Tywoniak, 2005 ; Amit et Schoemaker, 1993) et à maintenir et améliorer une position concurrentielle (Ouerghi, 2009) susceptible de générer un avantage compétitif et de réaliser une performance supérieure (Hunt, 2000). Ainsi, l'intérêt est accordé aux compétences organisationnelles pouvant être qualifiées de distinctives, centrales, stratégiques, fondamentales ou de compétences clés.

Aussi bien dans le management stratégique que dans la gestion des ressources humaines, le concept de compétence est central, mais les deux domaines sont divergents dans la manière de comprendre et développer la compétence (Cardy et Selvarajan, 2006). Alors que le domaine

stratégique se préoccupe de la compétence au niveau organisationnel, la GRH met l'accent plutôt sur le niveau individuel. Il convient de noter que la compétence organisationnelle n'est pas indépendante de la compétence individuelle. Toutes les deux sont étroitement liées. *« C'est l'articulation et la valorisation sur une longue période de compétences individuelles particulières qui définiront la ou les compétences clés de l'entreprise, conduisant à un avantage concurrentiel solide et durable »* (Meschi, 1998, p. 11).

❖ **Apprentissage organisationnel**

La notion d'apprentissage organisationnel a été développée à la fin des années 1980. Son origine remonte aux théories de la psychologie sociale et cognitive comme la théorie sociocognitive de Bandura (1986). Issu de cette origine, le concept apprentissage a été étudié par plusieurs approches théoriques (comportementale, expérientielle, cognitive, gestion de la connaissance) pour montrer des conceptualisations à la fois différentes et complémentaires.

L'approche comportementale est centrée sur le traitement des informations pour la résolution des problèmes (Machat, 2003). L'apprentissage organisationnel est étroitement lié à la mémoire organisationnelle ; il se développe par le traitement des informations, par l'accroissement du répertoire des réponses possibles à des événements ainsi que par la sélection des réponses les mieux adaptées (Reix, 1995, cité par Machat, 2003).

Dans une autre logique, l'approche expérientielle place l'expérience en amont du cycle d'apprentissage. Par ailleurs, l'apprentissage est défini comme un processus de création de connaissances par la transformation de l'expérience (Kolb, 1984) c'est-à-dire par l'enrichissement du vécu expérientiel suite à une interaction avec l'environnement.

Dans une approche cognitive, l'apprentissage a été considéré comme un processus cognitif d'acquisition et d'utilisation de la connaissance (Ubeda et al., 2001) fondé sur l'interaction entre l'environnement (les informations qui en découlent), l'individu (les modèles d'interprétation des informations) et ses comportements (à travers la réponse associée) (Machat, 2003). Ce processus apporte ainsi une modification à la connaissance et aux représentations que donne l'organisation au monde extérieur.

Avec l'émergence du courant de la gestion de connaissance, l'apprentissage organisationnel est centré sur un ensemble de connaissances collectives mobilisées dans les actions au sein de l'organisation (Midler, 2003). Il s'agit d'un processus dynamique qui résulte du partage et du développement de la connaissance entre les membres de l'organisation. Les dimensions qui ont été associées généralement à l'apprentissage organisationnel sont : (1) L'engagement de l'organisation dans l'apprentissage relatif au degré avec lequel l'apprentissage est encouragé

et évalué. (2) La capacité à échanger et partager des connaissances. Il s'agit de la capacité à développer une vision partagée basée sur la communication interne et l'intégration entre les fonctions de l'entreprise pour améliorer les flux d'information et assurer la coordination des actions (Calantone et al., 2002). La vision partagée montre l'intérêt accordé par l'entreprise au partage des objectifs et des priorités organisationnelles (Santos-Vijande et al., 2005). (3) Le partage interorganisationnel des connaissances fondées sur l'idée que l'apprentissage se développe également par un partage entre organisations (Vézina et Messier, 2005).

B. Qualités et Propriétés

Nous entendons ici établir une relation en boucle entre les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques technologiques et les perceptions des utilisateurs (obstacles et avantages).

➤ **Caractéristiques organisationnelles**

Nous nous intéressons à la taille de l'organisation, à son secteur d'activité, à son expérience en e-commerce, à sa structure organisationnelle (degré de centralisation), à son mode de management ou styles de direction et enfin à son agilité organisationnelle.

- **La taille, la structure et l'expérience en e-commerce de l'organisation**

Généralement, la taille est mesurée par le nombre d'employés qui travaillent dans l'entreprise. La taille est une dimension qui détermine nécessairement la structure, car plus l'organisation est grande, plus la structure est élaborée, complexe et formelle (Aïm, 2008). Dans certaines recherches, la taille de l'entreprise est un facteur qui a un impact sur la décision d'adopter et d'utiliser l'innovation en général et l'e-commerce en particulier (Zhu et Kraemer, 2002). La petite taille empêche parfois l'adoption de l'e-commerce. Cependant, d'autres recherches signalent le manque de relation claire entre la taille de l'entreprise et l'adoption et/ou l'utilisation de l'e-commerce.

En ce qui concerne l'âge de l'organisation, c'est le nombre d'années de l'exercice de son activité qui le détermine. C'est en quelque sorte son expérience en domaine. Nous nous intéressons beaucoup plus à l'expérience en e-commerce de l'entreprise et à son secteur d'activité, car il ne revêt pas la même importance dans tous les secteurs. Alors que dans certains secteurs, l'e-commerce est très développé, il reste encore dans d'autres très marginal.

- **Le mode de management et styles de direction**

Le style de direction est déterminé par la façon de traiter du commandement de l'entreprise, c'est-à-dire la façon dont un manager exerce son autorité sur les collaborateurs (Helfer et al., 2016). Les différents styles de direction se déterminent en fonction de l'intérêt accordé aux tâches et de l'intérêt accordé aux hommes.

Quand l'importance accordée aux travailleurs est élevée, on trouve le management fondé sur le travail en équipe (l'engagement de tous les membres avec des relations de confiance et de respect) et le management « Country Club » (une ambiance conviviale et un rythme de travail confortable) (Helfer et al., 2016). Par contre, si l'intérêt porté aux hommes est faible, on parle de management fondé sur l'autorité et l'obéissance (un travail arrangé et une grande efficacité des opérations). Dans une voie moyenne, l'intérêt porté à la fois aux hommes et aux tâches est moyen pour instaurer le management institutionnel (l'équilibre entre les nécessités du travail et les attentes des collaborateurs) (Helfer et al., 2016).

- **L'agilité organisationnelle**

L'agilité est nécessaire pour détecter les changements de l'environnement et y répondre par des capacités appropriées (Sharifi et Zhang, 1999). L'agilité organisationnelle est considérée comme « *l'aptitude d'une entreprise à répondre avec créativité, flexibilité et réactivité aux différentes fluctuations de son environnement et à proposer des services et des produits de qualité correspondant aux exigences de ses clients* » (Barzi, 2007, p.6). Nombreuses sont les définitions qui se basent sur les attributs de l'agilité sans pour autant qu'il y ait vraiment un consensus sur leur nombre et leur nature. Par ailleurs, l'agilité est un concept large qui intègre à la fois la flexibilité (capacité à s'ajuster à une technologie ou à un niveau de production donné), la réactivité (vitesse de réponse à l'évolution des demandes) et l'adaptabilité (capacité à faire face aux changements) (Kidd, 1994). En d'autres termes, l'agilité est un comportement tenace flexible (pour s'adapter aux changements), rapide (suivre un laps de temps court), lean (utiliser des instruments de qualité et parcimonieux) et apprenant (appliquer les connaissances et les propres expériences) pour la réponse aux besoins (Qumer et Henderson-Sellers, 2008). Notre étude associe à l'agilité des dimensions comme la flexibilité, la rapidité/vitesse, la réactivité et la réponse aux besoins.

- **Caractéristiques technologiques**

La qualité du système e-commerce est mesurée par l'ensemble des caractéristiques valorisées par l'utilisateur de ce système comme la facilité d'utilisation, la disponibilité, la fiabilité, l'adaptabilité et le temps de réponse du système (DeLone & McLean, 2004). Ce sont les caractéristiques du site e-commerce. Pour Lawson-Body et Limayem (2001), les caractéristiques d'un site web sont le niveau de présence et le niveau d'interactivité sur Internet. Le niveau de présence sur Internet englobe la participation à un centre d'achat virtuel et la fréquence de maintenance du site. Le niveau d'interactivité sur Internet se base sur la communication à double sens pour échanger des idées, des opinions et des expériences. En

rapport avec le contenu web, l'information doit être complète, pertinente et facile à comprendre pour initier les transactions via Internet (DeLone & McLean, 2004).

➤ **Perception : obstacles perçus et avantages relatifs perçus**

Alors que certaines entreprises percevant des obstacles majeurs liés à l'adoption du e-commerce le rejettent (Sabourin et Vézina, 2002), d'autres procèdent à son adoption, mais le comportement managérial du staff e-commerce se trouve influencé par la perception des obstacles liés à la migration vers l'e-commerce et à son usage (Hong et Zhu, 2006). Chaque phase du processus lui est attribuée des obstacles perçus et des avantages relatifs perçus qui sont généralement contextuels et temporels.

C. Moteur d'activité

Nous entendons ici établir une relation en boucle entre les finalités/objectifs, l'engagement, les motivations/freins à agir et les ressources et capacités.

➤ **Finalité / Objectifs**

La finalité est la raison qui oriente les actions de l'entreprise (Helfer et al., 2016). C'est la raison à ce que font les managers. Toutefois, la précision de la finalité est difficile ; « *elle s'exprime par des formules emblématiques et générales* » (Helfer et al., 2016, p.56). Dès lors, l'action est guidée généralement par un ensemble d'objectifs tracés à l'avance. Tout ce que dispose l'entreprise est mis généralement au service des équipes de travail pour déployer les efforts nécessaires et atteindre les objectifs prévus.

➤ **Motivations / Freins à agir**

Le comportement d'une personne est commandé par le degré de sa motivation. Ainsi, « *la motivation qui pousse un individu à agir dans l'entreprise doit être connue* » (Helfer et al., 2016, p. 355). C'est pourquoi il faut penser aux sources majeures de la motivation. La motivation individuelle développe la dynamique personnelle et la dynamique d'équipe (démarche de cohésion) (Devillard et Rey, 2008). La motivation des membres de l'équipe les incite à donner le meilleur d'eux-mêmes au service de l'action organisationnelle et des objectifs fixés. Pour (Devillard et Rey, 2008), la culture d'entreprise apporte une motivation supérieure si elle est basée sur la responsabilisation, la prise d'initiative et la coordination.

➤ **Engagement**

L'engagement est la disposition favorable de la personne à fournir un effort considérable afin de contribuer à la réalisation des objectifs communs. Par ailleurs, le comportement opportuniste doit être écarté. L'engagement se manifeste par une promesse, une obligation, un contrat. Nous distinguons entre l'engagement au travail et l'engagement dans l'apprentissage.

L'engagement dans l'apprentissage est le degré avec lequel les employés sont encouragés et motivés à poursuivre des actes de formation.

➤ **Ressources et capacités**

Toute entreprise a besoin de ressources pour la création de la valeur (Wernefelt, 1984). Les ressources sont des entités tangibles et intangibles permettant à l'entreprise de produire une offre ayant de la valeur tout en assurant l'efficacité et l'efficience (Hunt, 2000). En d'autres termes, les ressources sont le capital organisationnel, le capital humain et le capital physique formant les entrées (inputs) dans le processus de production (Beard et Sumner, 2004). Les ressources sont classées en plusieurs catégories : financières, physiques, légales, humaines, organisationnelles, informationnelles et relationnelles.

Un ensemble de ressources devient une capacité lorsqu'elles sont associées ou intégrées dans l'exécution d'une tâche ou d'une activité (Hitt et al. 2005). Les capacités sont des types d'action dans le déploiement des ressources et compétences (Teece et al., 1997) ou dans l'utilisation des moyens (Osterwalder et al., 2002) pour produire une offre sur le marché.

3.3 Déterminisme écologique et performance de l'entreprise

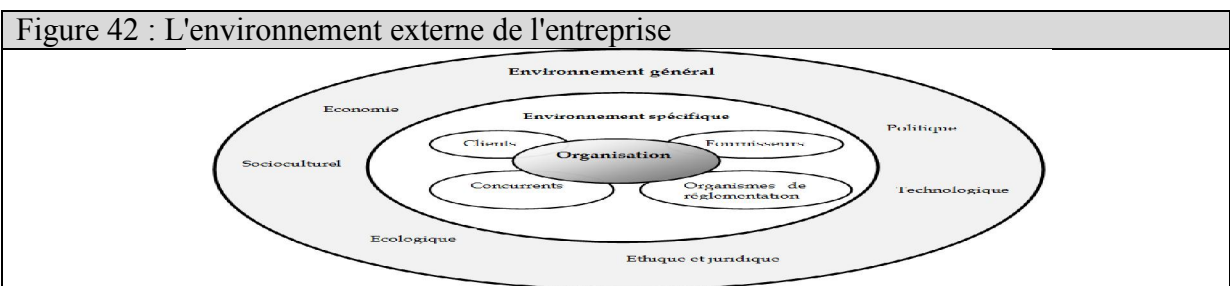
Un environnement turbulent et incertain est un facteur de contingence qui affecte profondément les modes d'organisation et la performance organisationnelle.

3.3.1 Environnement

Le contexte environnemental regroupe l'environnement général et spécifique de l'entreprise (cf. Figure 42). L'environnement général désigne l'environnement externe ; c'est « *le contexte qui influence le comportement des gestionnaires et qui encadre la prise de décisions* » (Schermerhorn et al., 2008, p.31). Il s'agit des contextes économique (état général de l'économie), socioculturel (valeurs sociales prédominantes), démographique (taux de natalité, pyramide des âges), juridique (lois et règlements), politique (principes et objectifs des partis au pouvoir), technologique (perfectionnement et disponibilité de la technologie) et éducationnel dans lesquels évoluent les organisations (Schermerhorn et al., 2008).

L'environnement spécifique regroupe les organismes et les personnes avec lesquels l'entreprise entre en interaction et sur qui ses résultats ont des répercussions directes (Schermerhorn et al., 2008). C'est un environnement externe comprenant toutes les parties prenantes de l'entreprise. On désigne par parties prenantes « *tout groupe ou individu qui peuvent affecter ou être affectés par la mise en œuvre des objectifs de cette même organisation* » (Freeman, 1984, p.46 ; cité par Brulé et Ramonjy, 2006, p.3). Pour la

désignation des parties prenantes et leur classification par degré d'importance, la typologie la plus adoptée est celle de Clarkson (1995) (Brulé et al., 2006). Elle se base sur la distinction entre les parties prenantes primaires et celles secondaires. Les premières comprennent les acteurs ayant un lien productif et financier avec l'entreprise comme les actionnaires, les employés, les clients et les fournisseurs. Les parties prenantes secondaires sont les acteurs qui ne sont pas directement engagés dans des transactions avec l'entreprise (associations, établissements étatiques...). Selon cette typologie, ce sont les parties prenantes primaires qui menacent la survie de l'entreprise. De la seule satisfaction de ces parties dépend son succès.



Source: Schermerhorn et al., (2008, p.32)

Plusieurs études ont cherché à repérer les facteurs de l'environnement qui favorisent ou contrarient l'e-commerce et pouvant être par exemple d'ordre socioculturel. Ainsi, les tendances culturelles dominantes doivent être identifiées et analysées pour bien cibler les consommateurs actuels et potentiels. Il est important dès lors d'analyser l'environnement socioculturel en étudiant les croyances, les habitudes, les préférences, les valeurs, les attitudes et les comportements des consommateurs. Il est pertinent aussi d'analyser l'environnement technologique comme l'accès haut débit à Internet qui dépend fortement de la qualité des infrastructures de télécommunication d'un pays (Isaac et Volle, 2008). Le taux d'équipement en ordinateurs et leur pénétration dans les foyers sont aussi un facteur fondamental du développement du e-commerce (Isaac et Volle, 2008).

3.3.1 Performance / Non performance

Généralement, l'objectif ultime d'une entreprise est d'assurer sa performance que ce soit par rapport à ses objectifs ou par rapport à un niveau de référence. Qu'elle soit jugée par rapport à des objectifs propres, sans référence à d'autres entreprises ou par rapport à un niveau de référence interne (le niveau de performance des périodes antérieures) ou externe (la performance des firmes concurrentes, la performance moyenne de l'industrie...), la performance est un indicateur de succès de l'entreprise. C'est une information indiquant le degré d'accomplissement des objectifs, ou des plans retenus par l'organisation (Silem, 1990).

La performance est équivalente à l'action, au résultat de l'action et au succès (Bourguignon, 1995). D'abord, elle est une action, c'est-à-dire un processus. Ensuite, elle est le résultat de l'action d'où l'évaluation des résultats obtenus de l'action mise en œuvre. Enfin, la performance est synonyme de succès en renvoyant à des représentations subjectives d'une réussite variante et dépendante des acteurs (Bourguignon, 1995).

L'objectif principal et ultime pour toute entreprise est sa performance supérieure. Selon Hunt (2000), l'adjectif "supérieure" signifie à la fois "mieux que" et "plus que" (*better than and more than*). L'amélioration du niveau de performance se concrétise par le fait de dépasser le niveau interne de la performance dans des périodes antérieures ou la performance des entreprises concurrentes ou la performance moyenne de l'industrie (Hunt, 2000).

En management, il y a, depuis longtemps, un grand débat sur la performance et sur ses indicateurs de mesure. Un grand recours à des critères subjectifs a été marqué dans la littérature. Cela se justifie par la confidentialité de l'information désirée qui est vraisemblablement difficile à recueillir (Marticotte, 2004). Une minorité d'auteurs ont eu la possibilité de se baser sur des indicateurs objectifs de la performance. Néanmoins, de récentes recherches optent, à la fois, pour des mesures objectives (exp. volume des ventes, part du marché) et subjectives (exp. satisfaction et fidélité du client) de la performance.

Encadré Chap.3/S3

Étant donné la complexité de l'environnement dans lequel opère une entreprise en e-commerce, de nombreuses incertitudes marquent le fonctionnement de son activité. L'entreprise mobilise des connaissances, des compétences et des capacités organisationnelles. Elle se réfère à une culture spécifique à elle-même. Le respect des caractéristiques organisationnelles est un élément important dans ce jeu. Il faut revenir enfin sur ce que le moteur d'activité apporte au processus de formation des pratiques en e-commerce afin d'assurer une performance supérieure.

CONCLUSION

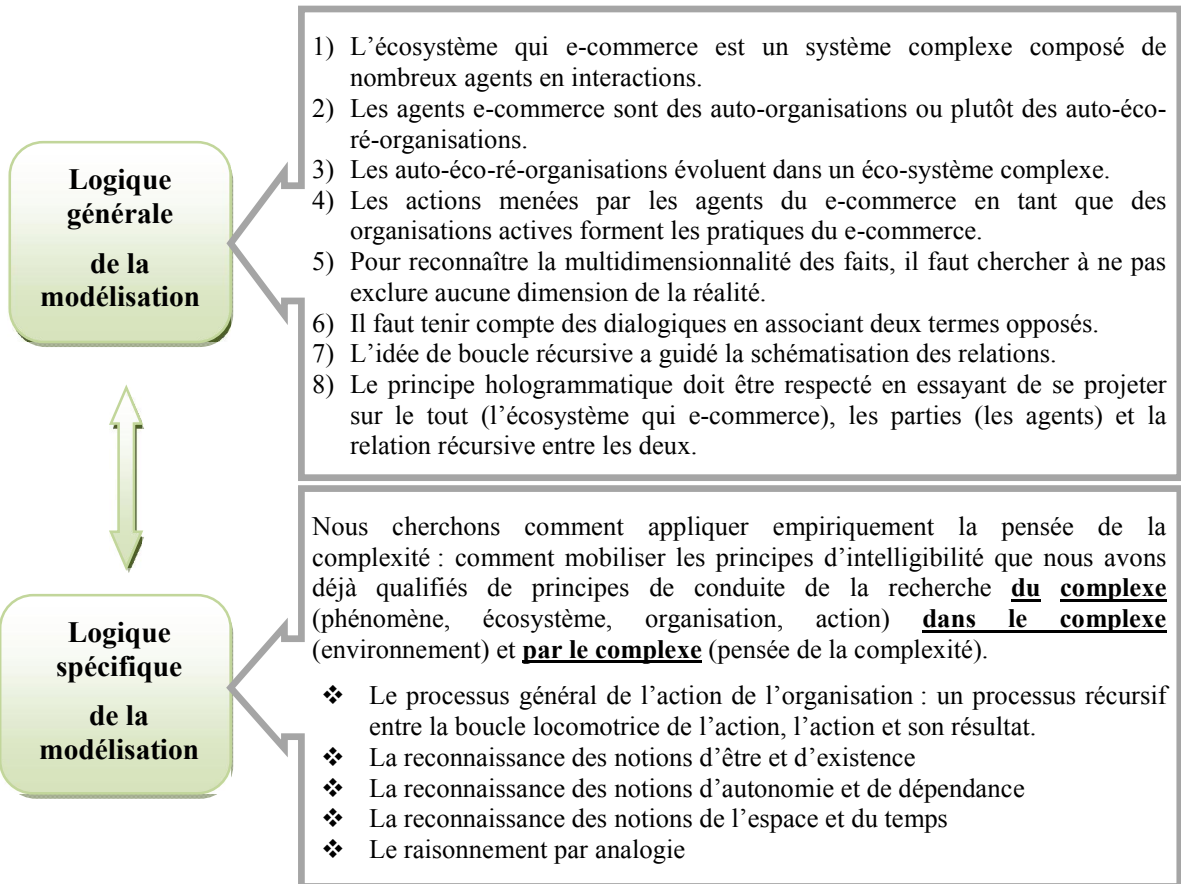
En cherchant la compréhension et l'explication des faits liés aux pratiques du e-commerce aux niveaux individuel, organisationnel et écosystémique dans un contexte émergent, nous avons modélisé les processus de formation des pratiques du e-commerce au niveau individuel et organisationnel. Nous avons également schématisé l'écosystème du e-commerce pour pouvoir retracer les relations entre le tout et les parties et appréhender la complexité qui en découle. Tout cela au regard d'une contribution à l'analyse de l'écosystème du e-commerce et des pratiques de ses principaux acteurs dans un contexte émergent complexe. Nous signalons par ailleurs que nous cherchons à creuser la richesse de la réalité et non pas sa complétude. Nous cherchons à atteindre une nappe profonde de la réalité et non pas à avoir un savoir total.

Contribution à la modélisation

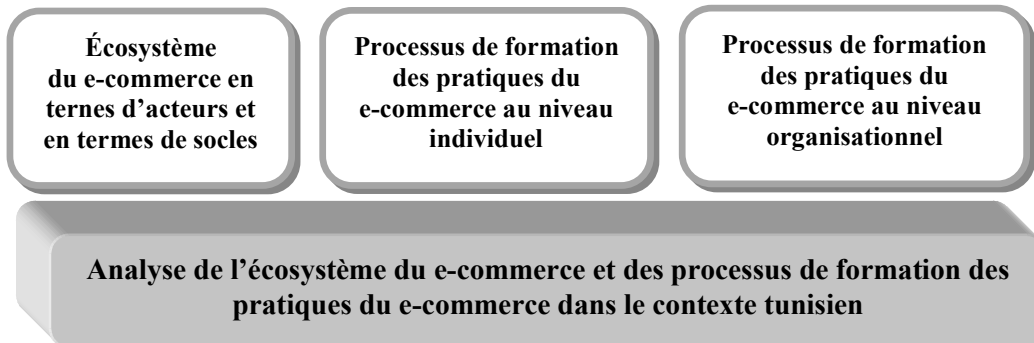
Principes de conduite :

- ✓ **la recherche du complexe** (phénomène, organisation, écosystème, action...)
- ✓ **dans le complexe** (environnement et contexte)
- ✓ **et par le complexe** (pensée complexe ou pensée de la complexité).

Logique de la modélisation



Modélisation



Dans quelle posture épistémologique et quel cadre méthodologique s'inscrit-elle notre recherche ?



Partie 2 / Chapitre 1

CONCLUSION PARTIE 1

Partant d'une problématique générale liée à la dissonance entre l'évolution de la technologie et l'appropriation technologique, nous avons mené, dans une phase préliminaire, une exploration empirique pour le cas de l'e-commerce dans un contexte d'un pays émergent, et ce, en faisant table rase des connaissances sur le sujet et des théories mobilisées. Nous constatons que les pratiques liées à l'usage ou le non-usage du e-commerce forment un ensemble d'actions complexes.

Comme le souligne Morin (1999, p. 107), « *le domaine de l'action est très aléatoire, très incertain. Il nous impose une conscience très aigüe des aléas, dérives, bifurcations et il nous impose la réflexion sur sa complexité même* ». Cette complexité de l'action se pose avec d'autant d'acuité avec la complexité des acteurs, de l'écosystème et de l'environnement. L'objet de notre recherche s'articule autour d'un phénomène complexe. Cette notion de complexité oriente le choix de théories fondant notre recherche. Il nous semble pertinent d'associer l'approche de la complexité et l'approche de l'appropriation.

Pour appréhender cette complexité qui est déjà un véritable défi à affronter, nous appliquons un nouveau mode de pensée autre que le mode cartésien dominant et simplifiant par nature. C'est la pensée complexe prévue par Edgar Morin ; c'est une clé d'entrée dans la complexité.

Notre recherche est conduite pour étudier le complexe (organisation, système, phénomène, action...) dans le complexe (environnement et contexte) et par le complexe (pensée complexe ou pensée de la complexité).

Étudier un phénomène complexe tout en dépassant le mode de simplification dominant est une tâche qui présente toutes ses difficultés surtout au niveau de la modélisation. Nous cherchons alors à modéliser avec de nouveaux instruments de pensée pour pouvoir créer un nouveau type de compréhension et d'explication d'un phénomène complexe. Le cheminement que nous suivons pour modéliser obéit à une logique générale et une logique spécifique à des niveaux individuel et organisationnel.

En avançant dans la recherche, nous retournons au terrain pour mener notre recherche empirique, et ce, après avoir discuté les pôles épistémologique et méthodologique les plus appropriés au raisonnement de la complexité que nous mobilisons et surtout à la posture anti-réductionniste que nous suivons. C'est l'objet de la deuxième partie.

Partie 2
Analyse des processus de formation des pratiques du commerce électronique dans un contexte émergent : Cas de la Tunisie

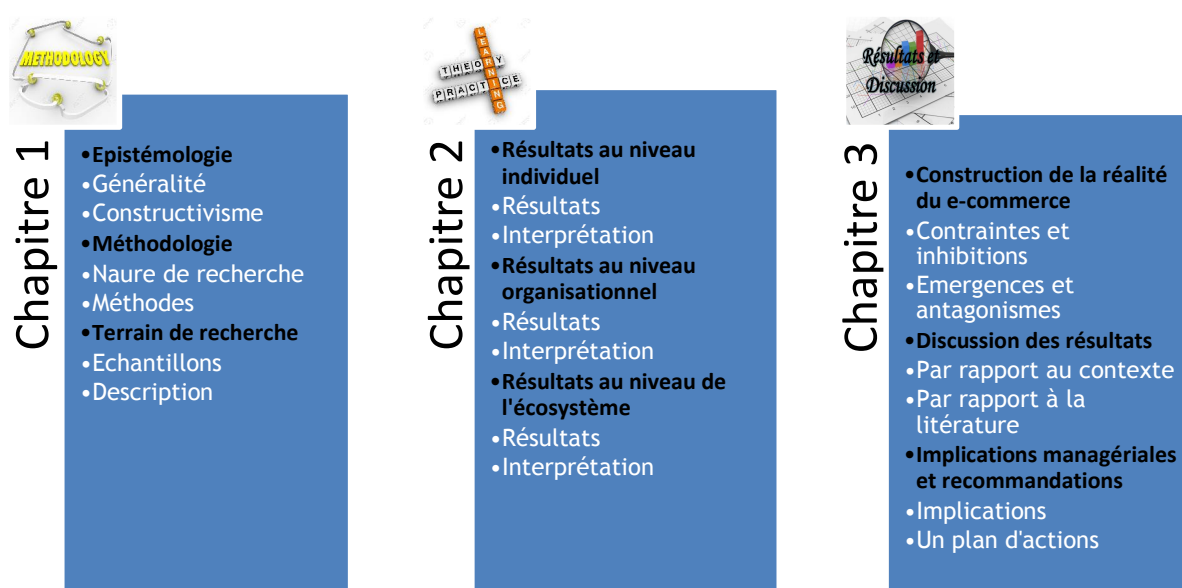
INTRODUCTION PARTIE 2

Toute recherche, pour qu'elle soit scientifique, doit s'appuyer et discuter non seulement son cadre théorique, mais aussi son positionnement épistémologique et sa posture méthodologique pour prononcer explicitement les résultats et les constatations empiriques et leurs implications théoriques et managériales.

Le cadre théorique de notre recherche tel que présenté au niveau de la première partie ainsi que la problématique que l'on vise étudier empiriquement vont orienter incontestablement notre positionnement épistémologique et nos choix méthodologiques.

Nous proposons dans cette deuxième partie de définir et de justifier notre positionnement épistémologique. Ce dernier a influencé d'une façon prépondérante l'orientation et la méthodologie de notre recherche. Les résultats de l'analyse des données collectées vont être présentés dans un deuxième chapitre pour les synthétiser et en discuter dans un troisième chapitre. Une restructuration des résultats obtenus est jugée utile pour pouvoir passer d'une explication partielle à une explication holistique et enfin à une explication complexe. Tout cela est en route vers des recommandations managériales complétées par une proposition d'un plan d'action.

La figure ci-après présentée explicite succinctement les trois chapitres qui composent cette deuxième partie.



CHAPITRE 1 : POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

" Pour un scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique. Rien ne va de soi, rien n'est donné. Tout est construit."

BACHELARD (1938, p.14)

INTRODUCTION

Pour qu'elle soit scientifique, une recherche doit s'appuyer et discuter trois pôles indissociables à savoir l'épistémologie, la théorie et la technique (Wacheux, 1996). Ces trois pôles de recherche génèrent nécessairement *"une réflexion sur les conditions de la production de connaissances et les moyens d'y parvenir"* (Wacheux, 1996, p.37).

La détermination de notre positionnement épistémologique et de ces implications méthodologiques nous paraît un exercice si difficile qui a demandé un effort réflexif tout au long de notre travail de recherche et qui n'a pas pu être éclairé qu'après un engagement prolongé dans l'étude empirique. Le cadre de références autour des pôles épistémologique et méthodologique que nous construisons tout au long de notre recherche sera exposé dans ce chapitre. Tout d'abord, nous présentons la posture épistémologique ayant guidé notre recherche (section 1). Ensuite, nous exposons la méthodologie que nous avons suivie (section 2). Enfin, nous abordons la description du terrain de recherche (section 3).

1 Positionnement épistémologique et mode de raisonnement

La réflexion épistémologique est consubstantielle à toute recherche qui s'opère (Thiétart et Coll, 2003). Elle doit être menée pour asseoir la validité et la légitimité de la recherche (Thiétart et Coll, 2003). En fait, la spécification du paradigme épistémologique dans lequel la recherche s'inscrit est un acte fondateur et fondamental ayant des conséquences sur toute la suite de la recherche (Gavard-Perret et al., 2008). Par ailleurs, afin de nous assurer que notre recherche révèle d'une démarche scientifique, nous menons une réflexion épistémologique susceptible de nous aider à définir notre positionnement épistémologique.

1.1. Réflexion succincte sur l'épistémologie

L'ontologie est une branche de la philosophie concernant l'étude de l'être, de ses modalités et de ses propriétés. Elle est l'étude de l'être en tant qu'être (Aristote). Elle se distingue de l'épistémologie pour laquelle l'attention est portée à la connaissance scientifique plutôt qu'à la connaissance générale. La notion d'épistémologie va être développée dans une première sous-section suivie par la présentation de l'idée de la complexification épistémologique. Tout cela, en route vers une précision du positionnement épistémologique de notre recherche.

1.1.1 Notion d'épistémologie et épistémologie en sciences de gestion

L'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, p.6 ; cité par Gavard-Perret et al., 2008, p.7). Elle est souvent considérée comme la philosophie de la connaissance correspondant à "*un retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité*" (Cohen, 1996 ; cité par Ben Aissa, 2001, p.8). Donc, c'est une réflexion sur ces trois questions :

- 1) **Qu'est-ce que la connaissance ?**
- 2) **Comment est-elle élaborée ?**
- 3) **Quelle est sa valeur ?**

Ces trois principales questions sont respectivement d'ordre ontologique (le quoi), méthodologique (le comment) et pratique (le pourquoi) (Thiétart et coll, 2003).

La première question ontologique est sur « **le quoi** » : quelle est la nature de la connaissance produite ? « *Est-elle objective, reflet d'une réalité qui existe indépendamment du chercheur ? Est-elle l'interprétation de la réalité par le chercheur ? Est-elle une construction de la réalité ?* » (Thiétart et coll., 2003, p. 14). Donc, s'interroger sur ce qu'est la connaissance revient à s'interroger sur la nature de la réalité appréhendée à travers cette connaissance, sur la nature du lien sujet/objet retenu et sur la nature du monde social envisagé.

La seconde question est sur « **le comment** » : « *Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ? Par un processus d'explication, de compréhension, de construction ?* » (Thiétart et Coll, 2003, p. 14). En fait, la méthodologie est un aspect de l'épistémologie (Gavard-Perret et al., 2008). Cette dernière ne se limite pas à une réflexion méthodologique ; elle vise à clarifier la conception et la valeur de la connaissance qui sera élaborée.

La troisième question pratique est sur « **le pourquoi** » : « *Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ? Scientifique ou non scientifique ? Vérifiée, corroborée ? Idéographique, empathique (révélatrice de l'expérience vécue par le sujet) ? Intelligible, adéquate ?* »

(Thiétart et Coll, 2003, p. 14). La valeur de la connaissance peut être appréciée soit par l'épistémique (valeur pour le développement de la connaissance générale) soit par la pragmatique (valeur pour la pratique managériale).

Une réflexion sur l'ensemble de ces trois questions c'est-à-dire sur la nature, la méthode et la valeur de la connaissance est nécessaire (Thiétart et Coll., 2003). Les réponses à ces questions sont déterminées par le paradigme épistémologique adopté.

En sciences de gestion, une grande confusion persiste dans le nombre et la classification des paradigmes épistémologiques⁴ (Gavard-Perret et al., 2008). Pour Wacheux (1996, p.38), la discussion épistémologique se concrétise par l'adoption de l'un des quatre paradigmes suivants : positiviste, sociologie compréhensive, fonctionnaliste et constructiviste. Selon Gavard-Perret et al. (2008), certains auteurs comme Mucchielli (2006) a décrit trois paradigmes (positivisme, subjectivisme et constructivisme) ou comme Burrell et Morgan (1979) qui ont dénombré quatre paradigmes (interprétatif, fonctionnaliste, structuraliste radical et humaniste radical). Pour Thiétart et coll. (2003), toute recherche s'inscrit dans l'un des trois paradigmes positiviste ou interprétativiste ou constructiviste.

Néanmoins, si le nombre et la nature des paradigmes épistémologiques varient d'un auteur à un autre, les deux paradigmes les plus reconnus sont le positivisme et le constructivisme. Quant au paradigme interprétativiste, il est soit considéré comme un troisième paradigme soit associé au paradigme constructiviste. Il est parfois présenté comme un paradigme méthodologique et non épistémologique (Gavard-Perret et al., 2008) car il sert à l'étude des méthodes de la constitution des connaissances (comme la phénoménologique et l'herméneutique) et non pas à l'étude même de la constitution des connaissances. Le débat sur le statut de l'interprétativisme en tant que paradigme épistémologique ou méthodologique est non encore tranché. Mais, pour de nombreux auteurs, c'est un paradigme épistémologique à part entière distinct du constructivisme.

Dans un esprit d'intégration, on peut parler d'approche multi-paradigme. La diversité des paradigmes est possible et même souhaitable pour mieux comprendre les phénomènes sociaux (Thiétart et coll., 2003). Chacune des approches dont on dispose est en mesure de rendre compte de certains aspects de la réalité complexe de l'organisation (Koenig, 1993).

⁴ Un paradigme est « *une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* » (Kuhun, 1962, p.175 ; cité par Gavard-Perret et al., 2008, p.7).

➤ **Le paradigme constructiviste :**

Le paradigme constructiviste abandonne la possibilité de l'accès objectif au réel (Wacheux, 1996). Ce réel existe, mais il est impossible "*de le connaître indépendamment des perceptions qu'il induit*" (Gavard-Perret, 2008, p.24). La réalité est donc, méconnaissable, et c'est au chercheur de produire un construit sur cette réalité afin de l'expliquer. "*L'explication reste une formalisation extérieure aux individus, elle est elle-même une représentation*" (Wacheux, 1996). Ce paradigme se base sur la non-séparabilité entre observateur et phénomène observé (Gavard-Perret, 2008). La réalité est dépendante de l'observateur ; elle n'est jamais indépendante de l'esprit et de la conscience de celui qui l'observe (Gavard-Perret, 2008).

Trois principes restituent l'essence du constructivisme : (1) les phénomènes sont des tissus de relations ; (2) la pensée est un programme d'expériences à réaliser et (3) la démonstration prime sur la constatation (Wacheux, 1996). Ce paradigme a pour objectif de remonter d'une situation réelle sur le terrain et d'une analyse des données empiriques à des stratégies générales ou à des théories intermédiaires ou à une nouvelle théorie (Ben Aissa, 2001).

Tableau 20 : Le quoi de la recherche selon le paradigme constructiviste

| Le Quoi | Paradigme Constructiviste |
|----------------------------|---|
| Nature de la connaissance | <i>Le principe de subjectivité (connaissance contextuelle)</i> Les individus créent leur environnement par leur pensée et leurs actions, guidés par leurs finalités. La connaissance produite est subjective et contextuelle. |
| Nature de la réalité | <i>Le relativisme (hypothèse relativiste)</i> La réalité reste inconnaissable dans son essence puisque l'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement (Thiéart et coll., 2003). |
| Nature du lien Sujet/Objet | <i>L'interdépendance sujet/objet</i> Non-séparabilité entre observateur et phénomène observé (dépendance Sujet/Objet). |
| Nature du monde social | <i>La vision intentionnelle</i> Le monde social est fait de possibilités. Il est fait d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions entre acteurs dans des contextes toujours particuliers (Thiéart et coll., 2003). |

1.1.2 Réorganisation épistémologique : Vers l'épistémologie de la complexité

« *Vient un moment où quelque chose change et ce qui était impossible apparaît possible* » (Morin, 1999, p.133). C'est ce qui prétend Morin après avoir proposé une réorganisation épistémologique pour dépasser l'épistémologie classique et penser à une épistémologie complexe. L'idée est originale et le quoi, le pourquoi et le comment de la complexification ont été avancés par Morin dans de nombreux écrits s'étalant sur plusieurs années.

Néanmoins, il faut se rendre compte que ce n'est pas facile de la concevoir (Morin, 1999). Nous présentons succinctement l'idée de la réorganisation ou de la complexification épistémologique proposée par Morin tout en évoquant les difficultés de son application.

Une épistémologie complexe se base sur des principes complexes eu égard à la pluralité d'instances permettant de constituer la connaissance et de la contrôler (Morin, 1999). Ces instances peuvent être liées à l'esprit et à la logique (Morin, 1999). Chaque instance comporte un principe d'incertitude (Morin, 1999). Par exemple, vu qu'il y a une relation incertaine entre l'esprit du chercheur et l'univers extérieur, il y a fondamentalement un principe d'incertitude qui se dégage de l'examen de la connaissance (Morin, 1999).

En outre, Morin a parlé du principe d'incertitude de la sociologie de la connaissance pour lequel les idées ou les idéologies produites par la société ne sont pas pour autant vraies ou fausses. En effet, les conditions de la production d'une idée ne sont pas une preuve ni de sa véracité ni de sa fausseté. Par ailleurs, « il y a un principe d'incertitude sur le fond de la vérité » (Morin, 1999, p.76).

Il faut parler aussi du « *principe d'incertitude au cœur même de la logique* » (Morin, 1999, p.76), car au moment de l'assemblage des idées pour constituer un système d'idées, il y a un principe d'incertitude. Eu égard à la pluralité des instances constitutives de connaissance, le problème de l'épistémologie consiste à faire communiquer ces instances séparées et à en faire le circuit. Il s'agit d'intégrer des pensées adverses et diverses (Morin, 1990).

Cependant, il faut se rendre compte que la tâche n'est pas facile et n'est pas pour autant une tâche individuelle pour plusieurs raisons. Elle nécessite la rencontre et l'échange entre plusieurs chercheurs de disciplines différentes ou de domaines disjoints pour pouvoir constituer un circuit productif favorisant le développement de pensée (Morin, 1999 ; 1990).

1.2. Posture épistémologique de la recherche

Toute recherche a pour finalité l'élaboration des connaissances (Gavard-Perret et al., 2008) et à tout chercheur s'impose une posture épistémologique (Thiétart et coll., 2003). Notre recherche se pose en premier temps sur le **structuralisme** pour s'appuyer par la suite sur le **constructivisme pragmatique**. Cela nous incite à mener une réflexion sur les niveaux ontologique, épistémologique et méthodologique de notre recherche.

1.2.1 Paradigme structuraliste

Le structuralisme s'appuie sur la conception de l'organisation en tant que structure. Toute structure comprend des caractéristiques liées à la totalité, aux transformations et à

l'autorégulation (Troadec et Martinot, 2003). C'est « *un système de transformations, qui comporte des lois en tant que système (par opposition aux propriétés des éléments) et qui se conserve ou s'enrichit par le jeu même de ces transformations* » (Piaget, 1968, p.67 cité par Troadec et Martinot, 2003, p.57).

1.2.2 Paradigme constructiviste pragmatique

La publication de Bachelard en 1934 (nouvel esprit scientifique) et celle de Piaget en 1937 (la construction du réel chez l'enfant) ont favorisé la naissance des épistémologies constructivistes (Le Moigne, 2007). L'épistémologie non cartésienne a été proposée par Piaget en contestant le réductionnisme dans la construction de la connaissance (Le Moigne, 2007 ; Ben Aissa, 2001). Ceci était un fondement dans des réflexions épistémologiques de plusieurs auteurs. D'ailleurs, dans un prolongement des travaux pionniers de Piaget, Glasersfeld a conceptualisé le paradigme constructiviste radical (Gavard-Perret et al., 2008) nommé ultérieurement paradigme constructiviste pragmatique (Avenier, 2011). Un tel paradigme présente une certaine particularité par rapport au paradigme constructiviste de Guba et Lincoln (Gavard-Perret et al., 2008). Il y a de quelconques différences entre les deux, tout en gardant des points communs (Avenier, 2011) (cf. Tableau 21).

Pour mettre en exergue les hypothèses fondatrices du paradigme constructiviste pragmatique, nous expliciterons ses trois niveaux de questionnement : ontologique, épistémologique et méthodologique.

D'abord, ontologiquement, le constructivisme qualifié de pragmatique se fonde sur les hypothèses de connaissances phénoménologiques. Cette hypothèse postule que « *la connaissance d'un phénomène est influencée par l'action cognitive intentionnelle de construction d'une représentation de ce phénomène* » (Avenier, 2011, p.380). La connaissance objective est non garantie (Gavard-Perret et al., 2008), car elle dépend du sujet connaissant ou observateur et du contexte d'étude (Avenier, 2011). Aucun être humain n'est capable de savoir si le réel existe ou encore si le réel est connaissable en cas où il existe c.-à-d. si le réel est en train d'induire des perceptions qui lui sont semblables (Gavard-Perret et al., 2008, Avenier, 2011).

Ensuite, épistémologiquement, le constructivisme pragmatique repose sur l'interdépendance entre le sujet et l'objet ou le phénomène étudié. En outre, on ne peut connaître un réel que par son apparence phénoménale. À partir de l'expérience d'humains, on va élaborer des représentations formant des constructions symboliques par lesquelles la connaissance va

s'exprimer. « Le phénomène étudié est connu finalisé par l'action cognitive intentionnelle de sa représentation » (Avenier, 2011, p.378).

Enfin, méthodologiquement, le constructivisme pragmatique admet toute méthode de recherche. Tant que la connaissance est contextuelle, elle peut modifier une connaissance préalable comme elle peut évoluer en fonction de l'évolution du contexte.

Tableau 21 : Comparaison succincte entre les deux paradigmes constructivistes

| | Constructivisme pragmatique | Constructivisme |
|--|--|--|
| Nature de la connaissance | Hypothèse phénoménologique : Aucune hypothèse n'est postulée sur l'existence d'un réel. | Hypothèses d'ontologie relativiste : Les réalités existantes sont multiples. Elles sont non gouvernées par des lois causales ou par des lois naturelles. |
| Relation entre observateur et phénomène étudié | Non-séparabilité entre observateur et phénomène étudié. L'hypothèse classique de vérité (la connaissance correspond exactement à un réel) est inadéquate. Élaborer une connaissance c'est construire des représentations intelligibles pour donner un sens à la situation. Critère de vérité : « Le vrai est le même que le fait (fictum) » (Avenier, 2011, p.376). | Non-séparabilité entre observateur et phénomène étudié. L'hypothèse classique de vérité (la connaissance correspond exactement à un réel) est inadéquate. Critère de vérité : La vérité est la représentation faisant consensus. |
| Méthodologie | Toutes les méthodes sont éligibles. | Seules les méthodes herméneutiques sont éligibles. |

Certes, au moment de l'élaboration d'une recherche en sciences de gestion, le débat épistémologique s'accomplit par une prise de position pour l'un ou l'autre des principaux paradigmes (Wacheux, 1996). Épistémologiquement, notre recherche se positionne dans le **constructivisme pragmatique**. Pourquoi sommes-nous dans ce paradigme ?

➤ **Pourquoi sommes-nous dans le constructivisme pragmatique ?**

Le paradigme constructivisme a pour objectif d'"observer, comprendre et proposer des explications sur les phénomènes, avant de les associer et de les réinterpréter" (Wacheux, 1996, p.44). Il s'agit de produire sur une situation des représentations construites à partir des perceptions des acteurs. C'est une connaissance du phénomène qui conditionne les pratiques des acteurs (Wacheux, 1996).

L'analyse des pratiques du e-commerce aux niveaux individuel et organisationnel à travers les représentations des acteurs porteurs de sens et à travers leur formalisation du problème de l'écosystème du e-commerce n'est qu'un projet de construction d'une connaissance sur une réalité complexe. Nous sommes dans le constructivisme pragmatique eu égard :

- ✓ À la nature de la connaissance produite : la connaissance est subjective et contextuelle.
- ✓ À la nature de la réalité complexe que nous espérons appréhender : les deux hypothèses phénoménologique et téléologique.
- ✓ À la méthodologie des connaissances constructibles que nous avons mobilisée : les deux principes de la modélisation systémique et d'action intelligente.

❖ ***Nature subjective et contextuelle de la connaissance :***

La possibilité d'accéder objectivement au réel est abandonnée vu la non-connaissance et la complexité du phénomène étudié. La subjectivité émane des représentations des acteurs du e-commerce (discours des acteurs et leurs conceptualisations) qui font construire le questionnement. En outre, nous sommes dans le constructivisme pragmatique, car la connaissance produite ne convient qu'à une situation donnée (la situation du e-commerce dans un pays émergent : la Tunisie). Donc, le phénomène du e-commerce (de son écosystème et des pratiques de ses acteurs) est étudié en situation. Par conséquent, la compréhension d'un tel phénomène est dérivée du contexte et la connaissance produite inclue les aspects de ce contexte. C'est le critère d'adéquation (ou de convenance) que Glaserfeld (1988) l'a proposé comme critère de validité de la connaissance dans le constructivisme radical appelé plus tard constructivisme pragmatique.

❖ ***Nature de la réalité complexe à appréhender :***

Dans l'étude d'un phénomène complexe, nous sommes dans une situation de forte dépendance au contexte. Ce dernier fait montrer une réalité complexe qui nous indique un chemin spécial à emprunter. Nous mettons l'accent sur les capacités des différents acteurs en e-commerce à construire la réalité. Nous cherchons leurs significations dans l'espace et dans le temps c'est à dire d'une manière située et datée. Donc, dans un cadre constructiviste, notre contribution consiste à construire avec les différents acteurs e-commerce la réalité de tout l'écosystème du e-commerce et des différentes pratiques y afférentes. Nous nous trouvons dès lors en conformité avec les hypothèses fondatrices de l'épistémologie constructiviste à savoir l'hypothèse phénoménologique et l'hypothèse téléologique.

L'hypothèse phénoménologique associe les deux conceptions stricte et active de la connaissance. La conception stricte stipule que le réel connaissable est phénoménologique. C'est le réel que le chercheur ou le sujet expérimente (Le Moigne, 2007). La conception active stipule que le sujet construit la connaissance par son expérience et organise d'une façon simultanée le mode de sa construction (Le Moigne, 2007).

L'hypothèse téléologique signifie que le sujet connaissant a un rôle décisif. La prise en compte de son intentionnalité et ses finalités sont obligatoires (Le Moigne, 2007), car cette intentionnalité ou finalité touche nécessairement le processus de constitution de la connaissance (Thiétart et coll., 2003).

❖ *Méthodologie et constructivisme pragmatique*

L'épistémologie constructiviste préconise des principes méthodologiques liés à la construction de la connaissance. En effet, le développement du constructivisme est étroitement lié au développement de deux principes méthodologiques : le principe de la modélisation systémique et le principe d'action intelligente (Le Moigne, 2007). Les épistémologies constructivistes ont une « *capacité à reformuler et à argumenter* » ces deux principes (Le Moigne, 2007, p.123). En nous référant aux propos de Le Moigne et de Creswell (2009), nous exposerons ces deux principes et nous expliciterons comment nous les avons suivis.

• *Principe de la modélisation systémique :*

La modélisation systémique produit des énoncés et examine des articulations pour exprimer un phénomène nous percevons complexe (Le Moigne, 2007). Il s'agit d'« exprimer par un système le projet de modélisation contextualisée d'un phénomène entendu dans sa complexité » (Le Moigne, 2007, p.87). Modéliser par un système un phénomène complexe signifie que l'en entendant actif en fonctionnant et en se transformant dans un environnement et qu'il est finalisé ou se finalise dans cet environnement « tapissé de processus » (Le Moigne, 2007). La modélisation systémique que nous avons menée semble être associée au développement de l'épistémologie constructiviste et se caractérise par ce qui suit :

- ✓ C'est une modélisation intentionnelle d'un phénomène complexe.
- ✓ C'est une modélisation phénoménologique.
- ✓ C'est une modélisation ouverte, et non exhaustive.
- ✓ C'est une modélisation en boucle, non-cartésienne et antiréductionniste.

- ***Principe d'action intelligente :***

Le deuxième principe méthodologique qui caractérise l'épistémologie constructiviste est le principe d'action intelligente. Ce principe exprime la capacité à élaborer des représentations d'un phénomène pour montrer les dissonances que perçoit l'esprit humain (Le Moigne, 2007). La résorption de ces dissonances cognitives incite le chercheur à inventer des réponses ou des plans d'actions intelligentes ou adaptées susceptibles de résoudre le problème et de restaurer une consonance souhaitée (Le Moigne, 2007). En effet, dans un courant pragmatique, l'intérêt est porté à une approche centrée problème pour construire une connaissance autour de ce problème et proposer des solutions possibles (Creswell, 2007).

En nous focalisant sur le problème de défaillance de l'écosystème du e-commerce dans un contexte déterminé et à la nature des différentes pratiques menées par les principaux acteurs du e-commerce, nous allons tenter de proposer une solution sous forme de plan d'action.

Après avoir spécifié le structuralisme et le constructivisme pragmatique comme posture épistémologique, il s'avère pertinent de présenter l'approche de notre recherche (celle qualitative) ainsi que sa nature fondamentale et appliquée et sa démarche abductive.

1.3. Nature et démarche de la recherche

Après avoir spécifié notre positionnement épistémologique, il s'avère pertinent de présenter l'approche qualitative de notre recherche ainsi que sa nature à la fois fondamentale et appliquée. Nous préciserons de même que notre recherche suit la démarche de l'abduction.

1.3.1 Recherche qualitative

Notre recherche sur la complexité s'attache à la construction d'une explication sur une situation observée dans le champ du e-commerce et dans un contexte particulier. Il s'agit en particulier d'une recherche visant à appréhender la complexité de l'écosystème du e-commerce, de son environnement, de ses acteurs et de leurs actions. L'objet de la recherche et les spécificités du contexte tunisien nécessitent incontestablement une recherche qualitative. Les raisons de choix de l'approche qualitative sont multiples et variées. Une discussion sur sa nature à la fois fondamentale et appliquée est importante.

A. Raisons de choix de la recherche qualitative

Le choix d'une approche qualitative est justifié par les raisons suivantes :

Notre question de départ est large et nécessite une présence sur le terrain pour la préciser ou la délimiter. Cette présence sur le terrain commence par une exploration empirique préliminaire,

avec un minimum de pré-structuration. Cette phase exploratoire impose une approche qualitative que nous l'avons suivie par la suite, tout au long de notre recherche eu égard à la complexité du phénomène étudié et la posture antiréductionniste que nous avons opté par rapport à la richesse et la multidimensionnalité des faits.

Le phénomène de la formation des pratiques liées à l'appropriation de la technologie aux niveaux individuel, organisationnel et écosystémique montre des aspects véritablement complexes. C'est un phénomène imprécis comprenant un grand nombre d'unités avec plusieurs interférences entre ces différentes unités et une importante quantité d'interactions entre de nombreux acteurs. Pour reconnaître un tel phénomène et appréhender sa complexité, une recherche qualitative est mieux appropriée. D'ailleurs, selon Morin (1994), pour reconnaître un phénomène imprécis, il serait stérile de procéder par une approche quantitative en se basant sur des concepts bien précis. Cette approche est incapable d'appréhender l'imprécision (Morin, 1994). La vraie rigueur est dans la reconnaissance de l'imprécision par une investigation phénoménale (Morin, 1994).

L'application empirique d'un paradigme de non-simplification, de complexité suscite une approche à visée qualitative. En effet, l'application des principes fondamentaux du paradigme de la complexité tels que le principe d'implication mutuelle tout/parties, les principes de distinction et de conjonction et le principe de la relation « ordre - désordre - organisation » pose des difficultés énormes.

Nous avons besoin d'une certaine flexibilité pour mener à bien notre projet de recherche et plus précisément pour commencer à délimiter la question de recherche, enrichir par la suite le cadre théorique et collecter les données en gérant l'interaction avec le terrain. Or, nous ne pouvons pas bénéficier de cette flexibilité qu'avec une approche qualitative. *"L'approche quantitative n'offre pas cette souplesse, car elle implique généralement un calendrier plus rigide"* (Thiéart et Coll., 2003, p. 101).

B. Une recherche qualitative de nature fondamentale et appliquée

Tout travail de recherche doit discuter sa nature (Wacheux, 1996). Cette nature est qualifiée en fonction de la nature des résultats éventuels ainsi que de la spécificité du projet de recherche en relation avec son processus (Wacheux, 1996). Traditionnellement, nous distinguons entre une recherche de nature (1) fondamentale, ou (2) appliquée ou (3) expérimentale ou (4) de simulation.

La recherche est fondamentale lorsqu'elle s'intéresse à *"un paradoxe ou une non-connaissance dans le champ"* (Wacheux, 1996, p.156). Elle est plutôt appliquée lorsqu'elle s'attache à

vérifier une conceptualisation théorique dans des contextes empiriques spécifiques (déduction) ou partir d'une réalité pour construire une explication théorique (induction). Pour une recherche expérimentale, il s'agit de mener en laboratoire des observations ou des expériences en manipulant plusieurs variables pour distinguer entre leurs effets et par conséquent, expliquer le problème étudié (Wacheux, 1996). Quant à la recherche de simulation, c'est une recherche projective (projection de la réalité dans un modèle) qui invente une structure de relations pour un objet particulier.

En sciences de gestion, la majorité des recherches s'enferment dans la dichotomie des recherches " Fondamentales/Appliquées " (Wacheux, 1996). Notre recherche ne fait pas l'exception. Elle est à la fois fondamentale et appliquée.

Elle est de nature fondamentale, car elle s'attaque à une non-connaissance dans le champ de l'écosystème d'un système d'information et dans le champ de la complexité de l'action humaine liée à l'utilisation de la technologie. Nous cherchons à développer des structures complexes de processus de formation des pratiques liées à l'utilisation de la technologie.

Elle est de nature appliquée, car en envisageant un contexte spécifique (contexte tunisien) et en partant d'une certaine réalité (réalité du e-commerce et des pratiques y afférentes), nous cherchons à produire les représentations du phénomène et à construire sa réalité complexe.

1.3.2 Démarche de la recherche : L'abduction

Notre recherche qualitative suit une démarche essentiellement abductive en procédant par aller-retour permanents entre terrain et théories. En effet, par des allers-retours fréquents entre les données empiriques recueillies et les connaissances théoriques, nous avons pu enrichi aussi bien le protocole de collecte des données que la structure théorique de recherche que nous avons proposée. De ce fait, notre présence sur le terrain alimente notre travail théorique et réciproquement. Nous avons souvent rapproché les résultats empiriques aux recherches théoriques et vice versa tout au long de la phase de collecte de données et de la phase d'analyse des données.

La nécessité de suivre l'abduction comme démarche a été ressentie dès notre première exploration empirique (en faisant table rase des théories et des connaissances sur le sujet). Cette dernière a été suivie par un retour à la littérature en faisant montrer que le problème traité est complexe et qu'il est approprié de s'attaquer à plusieurs unités d'analyse et à procéder par aller-retour entre terrain et théories.

La complexité de ce problème se traduit théoriquement et empiriquement. De nombreuses approches théoriques peuvent cerner le traitement du problème (tels que présentées au niveau du premier chapitre – partie 1). Ainsi, la littérature montre un grand nombre de concepts mobilisés pour appréhender la complexité de l'organisation et de ses actions en fonction non seulement des contextes, mais aussi des théories adoptées et des méthodes de recherche suivies. L'étude empirique a généré en parallèle d'autres concepts aidant à restituer la richesse des faits et des objets complexes étudiés, et ce, en exigeant des allers-retours successifs entre notre travail empirique et les connaissances théoriques.

En général, l'abduction développe « *un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses* » (Koenig, 1993). Dans notre cas, l'abduction nous a amenés à inférer à partir de l'investigation du terrain des conceptualisations ou conjectures susceptibles de servir de prémisses sujettes de discussion dans des recherches futures. En fait, l'abduction confère, à notre recherche, un statut compréhensif et explicatif qui pour tendre vers la règle ou la loi nécessite d'être testé ensuite dans une recherche ultérieure (Thiétart et Coll., 2003).

Encadré Chap.1 / S1

Notre réflexion sur les trois niveaux de questionnement ontologique, épistémologique et méthodologique nous a conduits à positionner notre recherche dans le multi-paradigme : le **structuralisme** et le **constructivisme pragmatique**.

En sciences de gestion, la majorité des recherches s'enferment dans la dichotomie des recherches " Fondamentales/Appliquées " (Wacheux, 1996). Notre recherche ne fait pas l'exception. C'est une recherche dans **une approche qualitative** à la fois fondamentale et appliquée. Elle suit essentiellement **la démarche de l'abduction**.

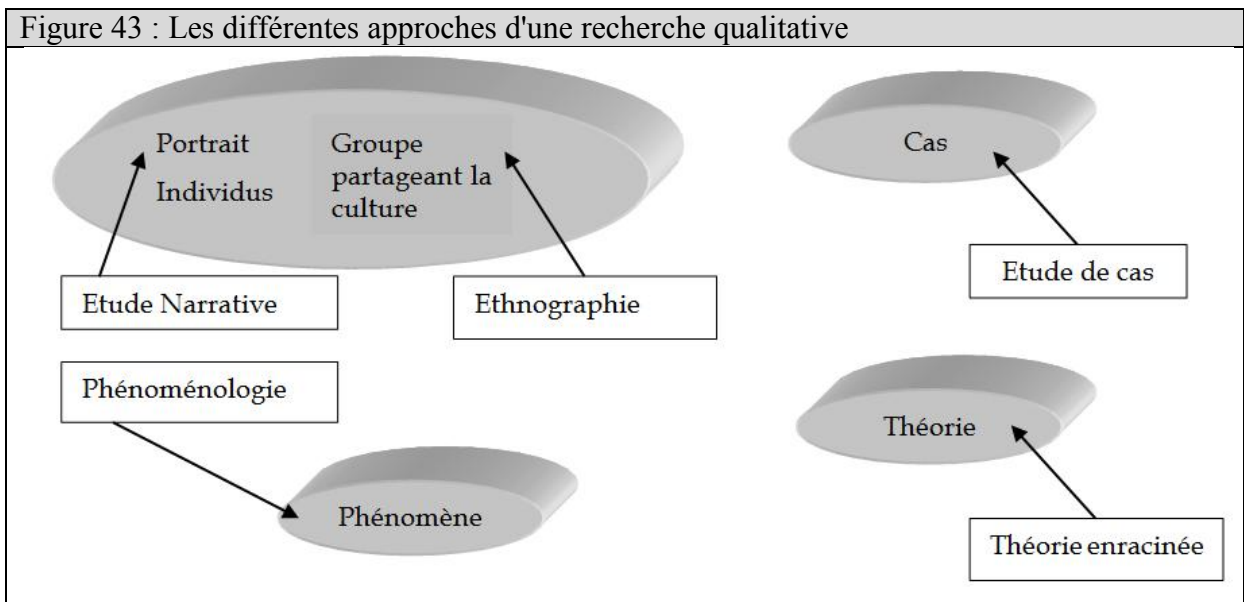
2 Cadre méthodologique

La méthodologie est « *l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances* » (Gavard-Perret et al., 2008, p.7). C'est généralement le statut épistémologique d'une recherche qui influence directement et indirectement la méthodologie de recherche (Ben Aissa, 2001). Une cohérence doit désormais être assurée entre le cadre épistémologique, le fondement théorique, la posture antiréductionniste et les choix méthodologiques. Plus précisément, notre recherche constructiviste sur la complexité basée sur une pensée de la complexité et nous a amené à adopter certains choix méthodologiques que nous les présenterons dans cette section.

2.1 Pluralité de méthodes

Dans une étude qualitative et comme le souligne Creswell (2007), cinq méthodes de recherche peuvent être suivies (Figure 43). Ce sont l'objet et les objectifs de la recherche qui déterminent la méthode à déployer, en relation avec les terrains possibles (Wacheux, 1996).

Alors que l'étude narrative se focalise sur la vie d'un individu, la phénoménologie a pour centre d'intérêt le phénomène et les expériences personnelles au sujet de ce phénomène. Dans la théorie ancrée ou la théorie enracinée (Grounded theory), l'objectif est d'élaborer une théorie explicative d'un phénomène social, tandis que dans l'ethnographie, il est orienté vers la description d'un groupe culturel ou des individus en entretien. La cinquième méthode est celle de l'étude de cas, centrée sur l'examen d'un ou de plusieurs cas essentiellement dans l'objectif de comprendre une situation ou d'analyser un processus.



Source: Adapté de Creswell (2007, p.94)

Les études de cas multiple et la phénoménologie constituent pour notre recherche les méthodes qualitatives adoptées comme stratégies d'accès aux données du réel.

2.1.1 Études de cas multiples

Généralement, une étude de cas étudie un phénomène peu clair dans son contexte (Savall et Zardet, 2004). C'est une analyse dans l'espace et dans le temps d'un phénomène complexe par ses acteurs, ses événements et ses intrications (Wacheux, 1996). L'étude de cas a une finalité exploratoire puisqu'elle vise à explorer un phénomène méconnu (Savall et Zardet, 2004). Elle permet de formuler une compréhension ou une explication susceptible d'être testée ultérieurement auprès des acteurs (Wacheux, 1996).

Pour parvenir à ces objectifs, il n'est pas toujours suffisant de mener un seul cas, mais de faire appel à une comparaison entre des cas multiples. Les raisons d'étudier un seul cas ou des cas multiples se différencient et dépendent du problème théorique, de la nature du phénomène (rareté, inaccessibilité du phénomène) et des objectifs de la recherche (Yin, 2011 ; Wacheux, 1996, Thiétart et coll., 2003).

Les raisons qui nous motivent à choisir la méthode de l'étude de cas et à étudier des cas multiples de consommateurs sont nombreuses, et ce, malgré l'inconvénient que nous avons subi et relatif à l'augmentation de la durée et du coût de la phase du recueil des données.

La première raison est que les études de cas sont appropriées à nos questions de recherche commençant par comment et visant à étudier et à analyser les processus de formation des pratiques du e-commerce aux niveaux individuel et organisationnel. Une autre raison est que les acteurs et leurs actions dans l'environnement externe sont complexes. Par conséquent, leurs propres modes d'appréhension de la réalité ne sont pas similaires. Les modes de leurs actions et de leurs interactions ne sont pas les mêmes. Les combinaisons de leurs capacités cognitives et de leurs traitements sensori-moteurs ne sont pas identiques. La richesse des cas et la multidimensionnalité des faits se révèlent déterminantes dans la compréhension du phénomène global. En fait, le recours à des cas multiples permet de ressortir les convergences entre les cas et de montrer les particularités de chacun d'eux (Yin, 2011).

En outre, en cherchant à explorer un phénomène complexe méconnu lié à un contexte spécifique, il s'avère important de multiplier le nombre de sites permettant de « *couvrir l'hétérogénéité et la variabilité des concepts* » (Wacheux, 1996, p.93). Cela suppose conduire à des résultats similaires et des résultats différents (des régularités et des différences). Plus grand est le nombre des différences, plus le nombre de cas pourra être important (Thiétart et coll., 2003). Ainsi, les cas multiples permettent également « *d'obtenir une confiance satisfaisante des résultats* » (Thiétart et coll., 2003, p.215). Ils sont utiles enfin pour satisfaire la représentativité théorique (des cas représentatifs des différents concepts mobilisés) et pour assurer la validité (en respectant les principes de réplique et de saturation).

Pour déterminer la taille de l'échantillon, une attention particulière a été donnée au respect du principe de réplique et au respect du principe de saturation.

Principe de réplique : la réplique des cas est incontestablement utile dans notre recherche. En effet, la posture anti-réductionniste suppose la richesse des faits pouvant impacter le phénomène et la réplique des cas en dépend énormément. « Plus grand est le nombre de conditions différentes susceptibles d'influencer le phénomène, plus le nombre de

cas de répliation théorique pourra être important » (Thiétart et coll., 2003, p.216). Notons que par la répliation des cas, les résultats sont soit similaires soient différents de ceux des cas précédents.

Principe de saturation : empiriquement, l'application de ce principe est délicate. Il est dès lors difficile d'avoir la certitude complète qu'il n'y aura pas des informations supplémentaires dans un prochain entretien. Ce sont essentiellement des critères fixés dans la sélection des échantillons qui nous ont permis de limiter les populations de référence (exemple : consommateur ayant une bonne familiarité avec Internet et un niveau d'éducation supérieure). Nous avons augmenté le nombre des unités observées pour s'assurer de la saturation. Des entretiens ont été ajoutés à la fin, mais sans apporter de nouveaux éléments.

Par l'augmentation du nombre de cas et en conséquence de la taille de l'échantillon, nous visons à accroître la validité interne et externe de notre recherche. Les deux principes de répliation et de saturation améliorent la validité interne. Quant à la validité externe, nous avons essayé de l'améliorer en faisant varier le contexte de nos entretiens (localisation géographique, les différents âges).

Le plus souvent, le nombre adéquat des cas est déterminé en fonction du respect du principe de saturation avec un nombre approprié se situant entre 4 et 10 (Savall et Zardet, 2004). Le nombre de cas des entreprises que nous avons retenues s'élève à six. Cependant, pour le cas des consommateurs, il était difficile d'atteindre la saturation malgré un nombre de 33 personnes interrogées. Certes, les deux derniers cas n'ont pas apporté de nouveaux éléments. Mais, nous ne pouvons pas avoir la certitude complète qu'il n'existe plus d'autres cas enrichissants pouvant apporter des informations supplémentaires.

2.1.2 Phénoménologie

La phénoménologie est une méthode qualitative visant à comprendre un phénomène à travers les individus engagés dans le monde social et plus précisément à partir de leur perception de la réalité ou du sens qu'ils donnent à la réalité étudiée (Creswell, 2007; Wacheux, 1996). Un phénomène est considéré comme « *le mode d'apparition interne des choses dans la conscience* » (De Bruyne et al., 1974, p.73 ; cité par Thiétart et coll., 2003, p.19).

Le contexte qui donne sens au monde vécu est formé, entre autres, par le bagage personnel, l'éducation, la formation, les origines familiales et nationales, les caractères personnels... etc., et notre vécu, à son tour, influence la perception que nous avons de nous-mêmes et du monde qui nous entoure (Yanow, 2006).

À notre sens, les trois fondements de base d'une méthode phénoménologique sont l'homme, son expérience et la manière d'explicitier cette expérience.

D'abord, le postulat d'un homme en rapport avec le monde et possédant une conscience de lui-même fonde la recherche phénoménologique (Wacheux, 1996). C'est pourquoi le chercheur doit laisser un champ libre à l'expression personnelle du sujet et veiller à ne pas altérer la qualité des données collectées. Ensuite, la phénoménologie se base essentiellement sur l'expérience vécue par les sujets pour révéler des significations de la réalité étudiée. Son objectif principal est de réduire les expériences individuelles relatives à un phénomène à une description (Creswell, 2007). Ainsi, les expériences « *forment un système complexe et interdépendant à expliciter* » (Wacheux, 1996, p.136). Enfin, pour expliciter l'expérience et passer à une représentation raisonnée, il faut se baser sur l'introspection qui, à son tour, révèle une succession d'expériences vécues (Wacheux, 1996).

| Phénoménologie | | |
|---|---|-----------------------------------|
| Objectif et question de recherche | Hypothèse implicites et contrôle | Investigations et exemples |
| Introspection de l'expérience personnelle | Capacité de distanciation avec le vécu | Les expériences de dirigeants |

Source: Wacheux, (1996, p. 90)

Raisons de choix de la pluralité des méthodes

La pluralité des méthodes est justifiée non seulement par l'approche qualitative et le paradigme épistémologique dans lequel notre recherche s'inscrit, mais aussi par l'approche théorique de la complexité et par la pensée de la complexité et ses principes d'intelligibilité.

D'abord, la méthodologie de recherche est à étudier dans le spectre de la recherche et de son paradigme épistémologique (Ben Aissa, 2001). Donc, l'objectif de la recherche et son positionnement épistémologique ont une influence sur les méthodes employées pour mettre en œuvre la recherche (Ben Aissa, 2001). Dans une approche qualitative, nous cherchons à comprendre un phénomène complexe mal connu par des représentations et par le sens construit autour du e-commerce. Cette difficulté nécessite une présence sur le terrain avec une attention aux pratiques des acteurs. Les choix concernant les unités d'analyse et la nature des données recueillies exigent de déployer plus qu'une méthode de recherche.

Ensuite, comme nous sommes dans le constructivisme pragmatique, nous devons accepter et défendre une pluralité des méthodes. En effet, dans ce paradigme, « toute méthode de recherche est éligible » (Avenier, 2011, p.388).

Enfin, la mobilisation de l'approche de la complexité et de la pensée de la complexité impose une posture anti-réductionniste. Afin de mieux accéder à la compréhension du phénomène et à sa complexité et de mieux rendre intelligible l'écosystème du e-commerce, la pluralité de méthodes est nécessaire. D'ailleurs, les difficultés d'appréhender le complexe exigent, à l'instar d'Edgar Morin (2008) une pluralité de méthodes. Cette pluralité est utile pour mieux comprendre l'objet étudié malgré les limites de la logique et l'inachèvement de la pensée (Savall et Zardet, 2004).

2.2 Voie de la recherche et Stratégie d'échantillonnage

Toute connaissance est élaborée en général en suivant l'un ou l'autre des processus de recherche à savoir l'exploration ou le test ou même les deux à la fois (Thiétart et coll., 2003). Relativement aux modes de raisonnement sur lesquels nous nous basons dans cette recherche, notre processus de recherche ne peut être qu'exploratoire.

2.2.1 Voie de la recherche : l'exploration

Eu égard à une approche qualitative et au statut compréhensif et explicatif de notre recherche, nous nous orientons vers la voie de l'exploration.

Généralement, explorer consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir la recherche de l'explication et la recherche d'une compréhension (Thiétart et Coll., 2003). L'exploration peut être explicitée par trois types : théorique (liens entre plusieurs champs théoriques), empirique (explorer sans mobiliser des théories et des concepts préalables) et hybride (procéder par aller-retour entre terrain et théories).

L'exploration empirique consiste à explorer un phénomène mal connu en faisant table rase des connaissances antérieures sur le sujet et donc sans être guidé par les théories et par les idées préconçues sur le sujet et sans mobiliser des concepts préalables (Thiétart et coll., 2003 ; Triki, 2008). Cette voie d'exploration reste adaptée à notre recherche dans sa première phase (chapitre 1 de la 1ère partie), car nous nous intéressons à un phénomène mal connu vu que les informations disponibles et/ou communiquées sont insuffisantes pour expliquer le retard qu'a connu le pays malgré plus qu'une dizaine d'années, ou même pour montrer pourquoi les entreprises tunisiennes ayant adopté le e-commerce depuis un certain nombre d'années n'arrivent pas à fortifier leurs ventes sur Internet.

La démarche de l'abduction impose une exploration hybride (Thiétart et coll., 2003). Ce type d'exploration consiste à procéder par aller-retour entre les observations empiriques et les connaissances théoriques tout au long de la recherche (Thiétart et coll., 2003). Il s'agit en fait

de mobiliser des concepts préalables et intégrer la littérature pour donner du sens et analyser des faits empiriques en procédant fréquemment par allers-retours entre le terrain et la théorie (Thiéart et coll., 2003).

2.2.2 Stratégies d'échantillonnage

Dans une recherche, il est possible de faire « *recours à une palette large de méthodes d'échantillonnage bien développées* » (Miles et Huberman, 2003, p.88). Dans la nôtre, vu que les échantillons sont diversifiés, la sélection de ses éléments obéit à des stratégies d'échantillonnage différentes et dépendantes des caractéristiques des unités d'analyse à retenir. En effet, puisque « *échantillonner revient à prendre un petit morceau d'un grand univers* » en fonction de son degré de pertinence (Miles et Huberman, 2003), il a fallu mettre en œuvre plusieurs stratégies d'échantillonnage (cf. Tableau 23). Ces dernières nous ont facilité l'accès au terrain et l'identification des différents éléments de l'échantillon capables d'assurer l'articulation entre l'élémentaire et le global, le micro et le macro et faisant l'objet ultérieurement d'une analyse multi-niveaux (consommateurs, entreprises, experts, agents administratifs) (cf. Tableau 22).

Tableau 22 : Les niveaux et les unités d'analyse

| Articulation | | Niveaux d'analyse | Échantillons - Unités d'analyse |
|--------------------|--------------|-------------------|--|
| Élémentaire | Micro | Individuel | Consommateurs : Internautes |
| ↓ ↑ | ↓ ↑ | Organisationnel | Entreprises ayant déjà adopté l'e-commerce |
| | | Sectoriel | Experts en e-commerce et en digital Agents Administratifs : fonctionnaires dans la direction e-commerce + INC + Syndicat. |
| Global | Macro | Écosystème | Regrouper toutes les unités d'analyse Chercher les socles de l'écosystème |

Parmi les stratégies d'échantillonnage proposées par Miles et Huberman (2003), nous retenons celles que nous jugeons les plus appropriées et les plus compatibles aux processus de collecte des données.

- Stratégie de critères : Les critères fixés a priori doivent être respectés lors de la sélection du cas pour assurer la qualité de l'unité retenue (Miles et Huberman, 2003).
- Variation maximale : Cette stratégie requiert la recherche des cas typiques et des cas extrêmes ou critiques pour se rendre compte de toutes les variations possibles qui confirment ou invalident (Miles et Huberman, 2003). Elle a pour objectif « *d'accroître la validité des conclusions* » (Miles et Huberman, 2003, p.60). La stratégie de variation

maximale a été utilisée pour former une quête de variations au niveau de l'échantillon du consommateur. Il s'agit de chercher celui qui procède à l'achat sur Internet et celui qui ne le fait pas (non-acheteur sur Internet) ou encore celui qui ne le fait pas auprès d'un site tunisien et par contre il achète auprès d'un site étranger. En outre, nous avons essayé d'attaquer toutes les tranches d'âge possibles (de 20 ans à plus que 60 ans) pour voir si les consommateurs à différents âges sont en train de voir les choses différemment.

- Intensité: le phénomène est exprimé avec intensité via un cas riche, mais sans caractère extrême (Miles et Huberman, 2003).
- Effet boule de neige ou chaîne: il s'agit d'identifier des cas grâce à des propositions de personnes qui connaissent des cas riches en information (Miles et Huberman, 2003).

Tableau 23 : Les stratégies d'échantillonnage de notre recherche

| Type d'échantillonnage | Objectif |
|---|--|
| Consommateurs – Internautes (entretiens individuels en profondeur + Questionnaire) | |
| Critères (par choix raisonné) | Les cas sont choisis sur les critères du niveau supérieur d'éducation et sur le fait d'avoir une bonne expérience avec Internet (utilisation fréquente et continue) reflétant ainsi une certaine familiarité avec Internet. |
| Variation maximale | Il s'agit de former une quête de variations par différents types de cas touchant plusieurs tranches d'âge (de 20 à plus que 60 ans) et pouvant être soit des acheteurs, soit des non-acheteurs, soit enfin des acheteurs auprès des sites étrangers, mais non-acheteurs auprès des sites tunisiens. |
| Intensité | Les cas sélectionnés sont riches en exprimant avec intensité le phénomène. Ce sont des cas qui ont été prédisposés à consacrer un temps suffisant pour l'entretien pour mener une réflexion profonde sur le sujet. |
| Entreprises (entretiens individuels en profondeur) | |
| Critères | Une entreprise ayant déjà adopté le e-commerce depuis plus d'un an. Ne pas tenir compte des entreprises du secteur touristique et de télécommunication ainsi que les compagnies aériennes. Écarter un nombre important d'entreprises dont leurs sites e-commerce ne ciblent pas le consommateur tunisien et qui sont généralement des entreprises totalement ou partiellement exportatrices. Retenir uniquement des entreprises ciblant le consommateur tunisien et générant du trafic sur leurs sites e-commerce |
| Experts (entretiens individuels en profondeur) | |
| Critères | Des experts reconnus en e-commerce et en TI. |
| Effet boule de neige ou chaîne | Il s'agit de chercher de bons experts en e-commerce ayant des informations riches sur le domaine grâce à des personnes qui les connaissent et qui nous les proposent suite à notre demande. |
| Agents du gouvernement /de l'administration (entretiens individuels en profondeur) | |
| Critère | Il s'agit de chercher les personnes les mieux informées et qui sont impliquées directement dans le e-commerce. Ce sont les personnes les plus aptes à parler de l'activité au niveau national et du degré du soutien du gouvernement. |

Adapté de Miles et Huberman, (2003, p. 60)

Nos études de cas sont complexes ; elles se basent sur des choix d'échantillonnage axés sur l'acteur, ses compétences, ses interactions, son processus d'action et sur les caractéristiques de son milieu. Ainsi, une certaine richesse au regard des données collectées est envisageable.

2.3 Collecte et traitement des données

Quels modes de collecte de données pouvons-nous choisir ? Quelles méthodes de traitement des données pouvons-nous utiliser ? Deux questions essentielles auxquelles nous nous attachons à répondre pour expliciter nos choix de l'ensemble de méthodes de collecte et de traitement de données nécessaires à la conduite de notre recherche.

2.3.1 Collecte de données

Les modes de collecte de données que nous avons utilisés dans notre recherche sont le questionnaire, l'entretien individuel en profondeur (non directif et semi-directif), l'entretien de groupe, l'observation non participante et la technique du réseau d'associations. Pendant la collecte des données, nous avons procédé à des analyses pour enrichir au fur et à mesure les guides d'entretiens.

L'entretien individuel en profondeur :

L'entretien est « *une relation d'échange, dans laquelle les deux intervenants acquièrent un rôle, un statut* » (Wacheux, 1996, p. 203). C'est une situation en face à face dans laquelle une personne accepte de répondre aux attentes du chercheur (Wacheux, 1996).

Dans une phase préliminaire d'exploration empirique, le mode de recueil des informations employé était l'entretien non directif. Des conversations libres ont été menées sur le thème que nous avons préalablement défini aux personnes interrogées. La participation des acteurs par la présentation de leurs points de vue a été fortement sollicitée. Les interviewés s'expriment selon leurs expériences et leurs cadres de référence, et ce, après avoir introduire le sujet de notre recherche. Au total, nous avons conduit 20 entretiens non directifs auprès des Internautes tunisiens et 5 entretiens non directifs auprès des entreprises tunisiennes ayant déjà adopté le e-commerce.

Dans une phase ultérieure, nous faisons recours à l'entretien semi-directif en profondeur et à l'entretien de groupe dont ils intègrent la technique du réseau d'associations. Nous avons conduit des entretiens individuels en profondeur auprès des internautes, des responsables d'entreprises, des experts en e-commerce et des agents administratifs. Le nombre total des entretiens s'élève à 51 et il est détaillé comme suit :

| | | |
|------------------------------|--|--|
| Consommateurs | Etudes de cas multiples | 33 entretiens en profondeur 33 Questionnaires |
| Entreprises | Phénoménologie | 6 entretiens en profondeur + Observations non participantes |
| Experts en E-commerce | Phénoménologie | 6 entretiens en profondeur |
| Agents administratifs | Phénoménologie | 6 entretiens en profondeur |
| Total | 51 Entretiens en profondeur + 33 Questionnaires | |

La diversité des unités d'analyse nécessite systématiquement l'élaboration de différents guides d'entretien. Chaque guide a été structuré par une série de thèmes préalablement fixés et a été complété par d'autres questions générées lors du déroulement des entretiens.

Au début de l'entretien, nous consacrons quelques minutes à expliquer l'objet de la recherche et les thèmes à aborder et à garantir l'anonymat du répondant et à lui donner la liberté du choix de la langue pour s'exprimer. Presque toutes les personnes interrogées avaient parlé en dialecte tunisien à l'exception de deux interviewés qui ont utilisé, à l'ordre de 70 %, le français. Le dialecte tunisien est un mélange riche de langues (le turc, le berbère, l'italien, l'arabe, le français et l'espagnol). Le dialecte se caractérise par une proportion interculturelle et cosmopolite (Ghazel, 2016). On remarque dans le parlé tunisien les traces de différentes langues à travers l'emprunt lexical le calque (Ghazel, 2016). Donc, les entretiens ont été menés en dialecte tunisien et il fallut les traduire en français. Il s'agit d'une phase très dure ayant pris énormément de temps et ayant exigé un effort considérable et parfois des consultations pour vérification de la traduction.

Tous les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un magnétophone. La réticence ou plutôt le refus catégorique de l'enregistrement n'a été marqué qu'avec deux agents fonctionnaires dans la direction du e-commerce au sein du ministère du Commerce et d'Industrie de Tunisie.

La technique du réseau d'associations :

Le recours à la technique du réseau d'associations diffère selon qu'il s'agit d'un niveau individuel ou d'un groupe.

Au niveau individuel et lors du déroulement des entretiens, nous invitons les répondants à associer des mots ou des idées qui leur viennent spontanément à l'esprit par rapport à des mots stimuli (Internet en Tunisie, achat sur Internet en général, achat sur Internet en Tunisie, vendeur/commerçant tunisien, vendeur sur Internet, risque, loi en Tunisie).

La même technique a été utilisée au début de l'entretien du groupe. Nous exposons par vidéoprojecteur les images et les mots stimulus. Chaque répondant doit écrire sur un papier ce qui vient spontanément à son esprit.

L'observation non participante :

C'est un mode de recueil de données se basant sur l'observation par le chercheur des comportements ou des actions pendant une période de temps. La présence du chercheur est ainsi une nécessité pour s'intégrer dans le milieu à observer.

2.3.2 Traitement de données

Nombreuses sont les solutions méthodologiques de traitement des données (Miles et Huberman, 2003 ; Wacheux, 1996 ; Thiétart et coll., 2003). Par ailleurs, pour traiter les données collectées, il faut se baser sur une méthode capable de se rendre compte des discours des interviewés de la façon la plus objective et la plus fiable (Miles et Huberman, 2003).

En général, et comme le souligne Miles et Huberman (2003), l'analyse qualitative se traduit d'abord par la condensation des données (sélection, simplification et transformation), ensuite par la présentation des données (sous différents formats : extraits de texte, matrices, graphiques, diagrammes, tableaux) et enfin par l'élaboration et la vérification des conclusions (chercher les sens, les explications, les configurations possibles). Donc, les étapes à suivre pour analyser des données qualitatives consistent à retranscrire les données, à se donner une grille d'analyse, à coder les données recueillies et à les traiter (Miles et Huberman, 2003 ; Wacheux, 1996). De notre part, nous avons suivi ce processus et nous nous sommes engagés dans ses trois grandes étapes.

❖ Première étape : Retranscription des données

C'est l'étape de la transformation d'un discours oral en texte. Il s'agit de restituer intégralement le contenu verbal et non verbal (mots, expressions, impressions, gestes...) de l'entretien en une forme écrite.

Tous les entretiens ont fait l'objet d'une première transcription intégrale excepté les passages où la personne s'écarte du sujet (ils ne sont pas nombreux, car généralement nous ne les enregistrons pas). Nous donnons une attention particulière aux mots et aux expressions utilisées par la personne interrogée ainsi qu'à la manière de s'exprimer et le ton de sa voix. En fait, une expression ayant un sens positif exprimée d'une certaine manière et avec un certain ton de voix (exemple : en se moquant) peut signifier le contraire.

La transcription des entretiens a été restituée à quelques interviewés pour un enrichissement éventuel. Mais, nous avons remarqué qu'ils ont tendance à confirmer le discours sans vouloir le vérifier sous les prétextes qu'ils nous donnent confiance à reprendre ce qui a été dit et qu'ils n'ont rien à ajouter sur le sujet.

Comme nous l'avons indiqué, les entretiens ont été conduits en dialecte tunisien et il fallut les traduire en français. C'est une tâche ardue qui a pris du temps. Des difficultés ont été rencontrées lors de la traduction surtout celle des citations et des proverbes, car leur traduction à la lettre ne donne aucun sens et il fallut chercher leurs significations pour pouvoir les traduire.

❖ Deuxième étape : Codage des données

La recherche qualitative ne fonctionne pas avec les chiffres, mais plutôt avec des mots ayant généralement de nombreux sens, et ce, en les reliant avec d'autres mots (Miles et Huberman, 2003). Ce ne sont pas les mots eux-mêmes qui nous intéressent, mais leurs significations qui dépendent de leurs sens contextualisés (Miles et Huberman, 2003). Les unités de signification doivent être désignées par des étiquettes appelées des codes (Miles et Huberman, 2003). Ces codes sont alors attachés aux différents segments pouvant être un mot, une phrase, un paragraphe entier. Les codes servent à réduire un volume important de données en un nombre réduit d'unités analytiques et à établir les bases d'une analyse inter-sites en aidant surtout à révéler les thèmes communs.

Puisqu'« *un thème attribue un code à un segment signifiant des notes de terrain* » (Wacheux, 1996, p.233), nous avons commencé par le codage de nos dictionnaires des thèmes (cf. Tableau 1.5, Tableau 1.6, Tableau 1.7). Ces dictionnaires des thèmes ont été préparés avant notre travail sur le terrain et durant la phase de la préparation des guides d'entretien. Cependant, ils se sont construits réellement au fur et à mesure de notre présence sur le terrain surtout suite aux premiers entretiens qui étaient très significatifs et très enrichissants.

De surcroît, les données recueillies et retranscrites sont examinées pour dégager les concepts et les sens générés du terrain et pour établir en conséquence les codes qui les représentent. Avec le volume important des données collectées et parallèlement à la fragmentation des macros thèmes en thème, en sous thème est en-sous sous thème, nous procédons à une fragmentation des codes en sous codes.

Tableau 24 : Le dictionnaire des thèmes / Consommateur

| Macro-thème | Thème | Sous-thème | Sous sous-thème | Code | |
|------------------|--|--|---|--------------------|-------------|
| Culture | Culture (CUL) | Capital cognitif (KC) | Internet - mode d'achat | CUL.KC | |
| | | Capital technique (KT) | Habitudes d'achat/Internet | CUL.KT1 | |
| | | | Habitudes de chercher un produit/Internet | CUL.KT2 | |
| | | | Habitudes de payer/Internet | CUL.KT3 | |
| | | Capital mythologique (KM) | Croyances et Valeurs | CUL.KM | |
| Cérébr- alité | Connaissance (CON) | Familiarité avec Internet | Familiarité - Internet | CON.INT | |
| | | Information sur le e-commerce | Connaissance du mode d'achat en ligne | CON.INF1 | |
| | | | Connaissance du mode de paiement en ligne | CON.INF2 | |
| | | Familiarité avec les sites | Connaissance des sites | CON.SITE | |
| | | | Familiarité - Sites | FAM.SITE | |
| | | Connaissance de la procédure d'achat en ligne | Manque de connaissance/ Moyenne/ Parfaite | CON.ACH | |
| | | Connaissance relative à la sécurité | Manque de connaissance/ Moyenne/ Parfaite | CON.SECUR | |
| | Connaissance de la procédure de protection | Manque de connaissance/ Moyenne/ Parfaite | CON.PROTEC | | |
| | Représentation (R) | Représentation d'Internet | - | R.INTERNET | |
| | | Représentation de l'achat sur Internet | - | R.ACHAT | |
| | | Représentation du vendeur/ commerçant tunisien | - | R.VEND | |
| | | Représentation de la loi | - | R.LOI | |
| | Compétence | Savoir-faire | - | COMP1 | |
| | | Savoir-être | - | COMP2 | |
| | Habilité stratégique | Aptitude à anticiper | - | STRAT.ANT | |
| | | Aptitude à décider | - | STRAT.DEC | |
| | | Aptitude à corriger | - | STRAT.COR | |
| | | Stratégies | - | STRAT. | |
| | Auto-efficacité ATUTO.EFF | Capacité à acheter sur Internet sans difficultés et sans commettre des erreurs | Auto-efficacité élevée | ATUTO.EFF1 | |
| | | | Auto-efficacité moyenne | ATUTO.EFF2 | |
| | Affectivité AFFECT | Affectivité positive | Jouissance (plaisir) | AFFECT.J | |
| | | | Encouragement | AFFECT.ENC | |
| | | Affectivité négative | Anxiété (inquiétude, souci) | AFFECT.A | |
| | | | Découragement | AFFECT.D | |
| | | | Isolement | AFFECT.I | |
| | Sensorialité | Sensibilité | Sensibilité au prix | - | SENS.PRIX |
| | | SENS | Sensibilité à la marque | - | SENS.MARQ |
| | | | Sensibilité à la qualité du produit | - | SENS.QUAL.P |
| | | | Sensibilité à la qualité du site | - | SENS.QUAL.S |
| | | | Sensibilité à la notoriété du vendeur | - | SENS.VEND |
| | | | Aucune Sensibilité | - | SENS.AUCUN |
| | Sensoria- lité | Perception | Utilité perçue | Utilité perçue | UTIL |
| | | | | Non-utilité perçue | NON-UTIL |
| | | Risques perçus | Risques perçus | RISQ | |
| | | Utilisabilité perçue | Facilité perçue | PERC.FAC | |

| | | | | |
|-----------------------------|--|--------------------------|---|-------------|
| | Traits d'individualité | Autonomie / Dépendance | Complexité perçue | PERC.COMP |
| | | | Facilité et complexité | FAC.COMP |
| | | | Aptitude à décider d'une façon autonome | TRAIT.AUT |
| | | | Influence par ses propres comportements | TRAIT.INF1 |
| | | Singularité / Conformité | Influence sociale | TRAIT.INF2 |
| | | | Se singulariser | TRAIT.S1 |
| | | | Être en conformité | TRAIT.S2 |
| | | | Comportement mimétique | TRAIT.S3 |
| | | Aléa / Déterminé | Innovativité | TRAIT.S4 |
| | | | Aversion aux risques/précaution | TRAIT.A1 |
| | | | Être soumis aux aléas | TRAIT.A2 |
| | | | S'engager dans une aventure inconnue | TRAIT.A3 |
| | | Motricité | Besoin / Désir | Besoin |
| Désir | Désir | | | DESIR |
| Motivations / Freins à agir | Motivations utilitaires | | - | MOTIV.UTIL |
| | Freins à agir utilitaires | | - | FREINS.UTIL |
| | Motivations hédonistes | | - | MOTIV.HED |
| | Freins à agir hédonistes | | - | FREINS.HED |
| Attitude | Attitude envers le shopping | | - | ATTIT.SHOP |
| | Attitude envers l'achat sur Internet | | - | ATTIT.ACHAT |
| | Attitude envers le paiement sur Internet | | - | ATTIT.PAIE |
| Confiance/ Méfiance | Confiance interpersonnelle | | - | CONF.PERS |
| | Confiance institutionnelle | | - | CONF.INST |
| | Confiance dans l'information | | - | CONF.INFO |
| | Confiance dans la technologie | | - | CONF.TECH |
| Intention | Non-intention d'achat | - | NON.INTENT | |
| | Intention d'achat | - | INTENT | |
| | Intention de continuer l'achat | - | INTENT.CON | |
| | Non-intention de continuer l'achat | - | NON.INT.CON | |
| Environnement | Environnement technologique | - | ENV.TECH | |
| | Environnement économique | - | ENV.ECO | |
| | Environnement culturel | - | ENV.CULT | |
| | Environnement juridique | - | ENV.JUR | |
| | Autres | - | ENV.AUT | |

❖ Troisième étape : Traitement des données

Les données collectées qualitativement sont volumineuses et ne constituent qu'une matière première (des faits, des discours) qu'il va falloir analyser par différentes techniques d'analyse et par des confrontations au cadre théorique mobilisé (Wacheux, 1996).

Comme le recommandent Miles et Huberman (2003), nous avons commencé à traiter les données au fur et à mesure de leur collecte afin d'enrichir les données collectées et d'approfondir les analyses.

L'analyse du sens et la finalité d'une recherche qualitative et « *constitue la base des méthodes qualitatives* » (Wacheux, 1996, p.241). La recherche du sens spécifique aux mots, aux discours et aux actes des acteurs est conduite par l'analyse de contenu manuelle ou informatisée (Wacheux, 1996). Les outils informatiques tels que les logiciels d'analyse qualitative facilitent fortement la conduite de l'analyse surtout avec la présence d'un volume important de données collectées (Wacheux, 1996).

Dans une première phase d'exploration empirique, nous n'avons pas utilisé un logiciel de traitement des données qualitatives. Nous avons opté pour l'analyse de contenu manuelle. Cependant, dans une seconde phase et vu le grand volume de données collectées, l'outil informatique de traitement s'avère particulièrement utile.

Le logiciel d'analyse de données qualitatives *Nvivo11* et *Nvivo12* a été choisi pour analyser les données collectées. L'utilisation de ce logiciel a pour objectif de permettre une interprétation élaborée selon un « discours » précisément réglé et voué à l'argumentation (Hamel, 2010, p176). Nous menons des analyses lexicales et des analyses thématiques, et ce, en nous basons sur les outils d'analyse proposés par Miles et Huberman (2003).

Méthode d'analyse du réseau d'associations :

Le processus associations spontané favorise l'émergence des mots et des contenus symboliques à travers un mot stimulus (de Rosa, 2003). Ces données collectées relèvent des significations qui nécessitent des interprétations et dont leur organisation forme la structure du champ des représentations (Doise et al., 1992 cité par de Rosa, 2003).

❖ Ordre d'apparition des mots

L'ordre d'apparition et « un indice de l'accessibilité prototypique » (de Rosa, 2003, p.87). En effet, les premiers mots associés (avec une certaine rapidité) expriment la force de leur fait saillant et de leur accessibilité sur la base d'un consensus prototypique. Dans ce cas, les premiers mots associés ne sont pas les plus importants pour le répondant, mais plutôt les plus socialement partagés.

❖ Ordre d'importance des mots pour l'individu :

Le répondant donne pour chaque mot associé une attribution d'importance (de Rosa, 2003). Il s'agit de procéder à une évaluation et de classer les mots par ordre d'importance.

❖ Indice de polarité/Indice de neutralité :

C'est la mesure de la signification du mot associé (+ ou — ou neutre). Elle reflète l'évaluation et l'attitude implicite du répondant dans le champ de la représentation (de Rosa, 2003). La polarité attribuée à chaque mot est soit positive, négative ou neutre. La pondération de la

polarité par rapport au total des mots associés nécessite de calculer l'indice de polarité et l'indice de neutralité (c'est une mesure de contrôle).

$$\text{Indice de polarité} = \frac{\text{Mots positifs} - \text{Mots négatifs}}{\text{Total des mots associés}}$$
$$\text{Indice de neutralité} = \frac{\text{Mots neutres} - (\text{Mots positifs} + \text{Mots négatifs})}{\text{Total des mots associés}}$$

Encadré Chap.1 / S2

Dans notre recherche qualitative sur la complexité, nous avons opté pour la pluralité des méthodes : études de cas multiples et phénoménologie.

Vu que les échantillons utiles à notre recherche sont multiples (consommateurs, entreprises, experts en e-commerce, agents administratifs), la sélection des répondants obéit à des stratégies d'échantillonnage différentes et dépendantes des caractéristiques de l'unité d'analyse à retenir.

3 Présentation du terrain de recherche

Le succès de l'étude empirique et de la recherche en général est tributaire de la taille et de la structure de l'échantillon ; elles revêtent une importance particulière pour la signification de l'échantillon (Gavard-Perret et al., 2008).

Notre recherche se repose sur différents échantillons dont leurs compositions se structurent en fonction des acteurs impliqués dans le commerce électronique et avec des structures identiques pour chaque échantillon. À cet égard, nous distinguons entre l'échantillon des consommateurs-internautes, l'échantillon des entreprises, l'échantillon des experts en e-commerce et l'échantillon des agents administratifs.

En cherchant à obtenir des résultats avec une certaine confiance satisfaisante, nous avons opté pour des échantillons comportant plusieurs éléments et assurant l'ampleur des différences. Chaque échantillon a par conséquent sa propre taille et sa propre structure et il est constitué dans des conditions particulières et des considérations spécifiques.

3.1 Échantillon des consommateurs

La sélection des éléments de l'échantillon, les conditions de déroulement des entretiens et les difficultés rencontrées lors de la constitution de l'échantillon des consommateurs vont être exposées dans un premier temps. Les caractéristiques de l'échantillon et le profil des répondants vont être présentés dans un second temps.

3.3.1 Constitution de l'échantillon

La constitution de l'échantillon s'est basée sur un processus itératif de choix des personnes interrogées. L'échantillon des consommateurs-internautes est constitué de 33 répondants retenus non seulement en fonction de certains critères fixés et de la méthode d'échantillonnage par choix raisonné (comme nous l'avons précisé plus haut), mais aussi en fonction d'autres critères de raffinement lié à l'utilité de l'entretien.

En effet, quatre entretiens non complets n'ont pas été retenus. Nous avons jugé qu'ils sont non utiles, car des informations collectées ne couvrent que les premières questions du guide de l'entretien. Ces quatre entretiens ont est interrompus pour plusieurs raisons : pour une contrainte de temps ou pour des raisons personnelles ou même de fatigue de la personne interrogée. Les réponses de l'intégralité des éléments d'une bonne partie de ces éléments n'ont pas pu être obtenues par ces entretiens.

3.3.2 Caractéristiques de l'échantillon

L'échantillon des consommateurs est composé de 33 internautes divisés essentiellement en trois catégories :

- 1) Des acheteurs sur Internet : ils sont au nombre de 13 ;
- 2) Des non-acheteurs sur Internet : ils sont au nombre de 13 ;
- 3) Des acheteurs sur des sites étrangers et non-acheteurs sur des sites tunisiens : ils sont au nombre de 7.

L'objectif est de capter une variété de cas avec une diversité de réponses pour un échantillon caractérisé par un niveau d'instruction supérieure et une grande familiarité avec Internet.

Le nombre d'interviews n'a pas été fixé à l'avance. Par ailleurs, la taille de l'échantillon s'est basée sur le critère de saturation pourtant que sa mise en œuvre empirique est vraiment difficile. Nous avons remarqué qu'avec une trentaine d'interviews, il n'y avait plus de données collectées qui sont vraiment nouvelles même avec des tranches différentes d'âges et une diversité de catégories. La représentativité statistique n'est pas recherchée dès lors que nous sommes dans une phase qualitative d'exploration.

Tableau 25 : Caractéristiques de l'échantillon des Internautes

| Critères | A | NA | ANA | Échantillon |
|----------|---|---|---|--|
| N | 13 | 13 | 7 | 33 |
| Sexe | H : 4 F : 9 | H : 5 F : 8 | H : 4 F : 3 | H : 13 (40%) F : 20 (60%) |
| Age | [20-30[: 4 [30-40[: 6 [40-50[: 2 + 50 Ans : 1 | [20-30[: 2 [30-40[: 6 [40-50[: 3 + 50 Ans : 2 | [20-30[: 2 [30-40[: 3 [40-50[: 1 + 50 Ans : 1 | [20-30[: 8 (24%) [30-40[: 15 (45%) [40-50[: 6 (18%) + 50 Ans : 4 (12%) |

Tableau 26 : Entretiens auprès des Internautes acheteurs et non-acheteurs

| N° | Date | Durée | H/F | Âge | Formation |
|---|----------------|----------|-----|-----|----------------------------|
| Phase de test (non retenus dans l'échantillon) | | | | | |
| 1 | Mai 2016 | 2 H | F | 2 | Doctorat |
| 2 | Juin 2016 | 1 H 30'' | H | 1 | Maîtrise (Bac+4) |
| 3 | Septembre 2016 | 1 H 30'' | F | 1 | Ingénieur (Bac+5) |
| NA : NON Acheteurs sur Internet (13 Entretiens) | | | | | |
| 1 | Novembre 2016 | 1 H 26'' | H | 4 | Doctorat |
| 2 | Décembre 2016 | 1 H 30'' | F | 2 | Doctorat |
| 3 | Décembre 2016 | 1 H | H | 1 | Maîtrise (Bac+4) |
| 4 | Janvier 2017 | 1 H 15'' | F | 2 | Master |
| 5 | Février 2017 | 1 H 43'' | F | 2 | Master |
| 6 | Mars 2017 | 1 H 45'' | H | 4 | Doctorat |
| 7 | Mars 2017 | 1 H 57'' | F | 2 | DEA |
| 8 | Mars 2017 | 1 H 34'' | F | 2 | Master |
| 9 | Mars 2017 | 1 H 25'' | H | 3 | Révision comptable (Bac+5) |
| 10 | Avril 2017 | 1 H 39'' | F | 2 | Doctorat |
| 11 | Avril 2017 | 1 H 25'' | H | 3 | Doctorat |
| 12 | Avril 2017 | 2 H 13'' | F | 3 | Doctorat |
| 13 | Mai 2017 | 1 H 54'' | F | 1 | Ingénieur (Bac+5) |
| | Moyenne | | | | |
| A : Acheteurs sur Internet (13 Entretiens) | | | | | |
| 1 | Février 2017 | 1 H 44'' | H | 2 | Master |
| 2 | Février 2017 | 1 H 30'' | F | 1 | Master |
| 3 | Février 2017 | 1 H 30'' | F | 2 | Doctorat |
| 4 | Février 2017 | 1 H 50'' | F | 1 | Ingénieur |
| 5 | Mars 2017 | 1 H 20'' | F | 2 | Master |
| 6 | Mars 2017 | 2 H 10'' | F | 2 | Master |
| 7 | Mai 2017 | 1 H | H | 3 | Maîtrise Bac+4 |
| 8 | Mai 2017 | 1 H 43'' | F | 2 | Master |
| 9 | Mai 2017 | 1 H | F | 3 | Maîtrise Bac+4 |
| 10 | Mai 2017 | 2 H 10'' | F | 1 | Doctorat |
| 11 | Mai 2017 | 2H.15'' | F | 1 | Master |
| 12 | Mai 2017 | 30'' | H | 2 | Maîtrise Bac+4 |
| 13 | Avril 2018 | 1 H 55'' | H | 4 | Doctorat |
| | Moyenne | | | | |
| ANA : Acheteurs auprès des sites étrangers et Non Acheteurs auprès des sites tunisiens (7 Entretiens) | | | | | |
| 1 | Novembre 2016 | 1 H 40'' | F | 1 | Master |
| 2 | Janvier 2017 | 3 H | F | 2 | Doctorat |
| 3 | Février 2017 | 1 H 40'' | F | 3 | Master |
| 4 | Mars 2017 | 1H | F | 4 | Doctorat |
| 5 | Mars 2017 | 1 H 35'' | H | 2 | Bac+4 +3ans ENA |
| 6 | Mai 2017 | 2 H 55'' | H | 1 | Master |
| 7 | Mai 2017 | 1H | H | 2 | Ingénieur (Bac+5) |
| | Moyenne | | | | |

1 : [20-30[

2 : [30-40[

3 : [40-50[

4 : + 50 Ans

3.2 Échantillon des entreprises

Nous nous basons sur deux critères d'échantillonnage pour constituer un échantillon de six entreprises avec certaines caractéristiques.

3.2.1 Constitution de l'échantillon

Six entreprises ayant déjà adopté l'e-commerce depuis plus d'un an ont été retenues. La diversité des cas d'entreprises a été recherchée afin de couvrir l'hétérogénéité et respecter la représentativité par rapport au contexte. Ainsi, nous étudions différents cas d'entreprises en e-commerce selon qu'il s'agit d'une startup, d'une PME, d'une grande entreprise ou d'une entreprise multinationale installée en Tunisie.

Certes, les startups qui opèrent en e-commerce ne sont pas nombreuses. Nous avons retenu une startup en e-commerce B2C et une autre en e-commerce C2C. Pour le cas d'entreprise multinationale, il n'y a que Jumia sur le marché et l'unique opérant en e-commerce et c'est l'unique cas retenu. Par contre, pour les PME et les grandes entreprises, il y en a quelques-unes, mais nous avons retenu un seul cas pour chacune des deux types d'entreprises sachant que la grande entreprise qui fait partie de notre échantillon gère deux sites e-commerce. Certes les cas ne sont pas comparables. Néanmoins, nous ne pouvons pas avoir la certitude complète qu'il n'existe plus d'autres cas enrichissants pouvant apporter des informations supplémentaires.

3.2.2 Caractéristiques de l'échantillon

Les entretiens auprès des chefs d'entreprises en e-commerce ont une durée moyenne de 1H.04". Le détail de ces entretiens est ci-après présenté.

| Date | Entreprise | Site | Responsable | Durée |
|------------|--------------------------------|---|-----------------------|--------|
| Avril 2018 | Big Deal (Startup) | http://www.bigdeal.tn/ | Issem Essefi CEO | 1h |
| Avril 2018 | Jumia Tunisie (Multinationale) | https://www.jumia.com.tn/ | Elyes Jeribi CEO | 1h.15" |
| Avril 2018 | Groupe Maille Club | http://www.mabrouk.tn/ | Khalil talbi | 1h.35" |
| Avril 2018 | Groupe Maille Club | http://www.outlet.tn/ | Khalil talbi | 1h |
| Avril 2018 | Dabschy (Startup) | https://www.dabchy.com/ | Ameni Mansouri CEO | 1h.25" |
| Mars 2018 | Entreprise Artisanat (PME) | Vente en ligne de produits d'artisanat (Export) | Mr X CEO | 45" |

3.3 Échantillon des experts et autres agents en e-commerce

3.3.1 Échantillon des experts

Six experts en e-commerce ou en digital ont été interviewés en 2018 et en début 2019.

| N° | Date | Durée | Expert | Fonction |
|--------------|--------------|--------|--------------------------------------|---|
| EX.1 | Mars 2018 | 1H.07" | Mr. Adel HEDHILI | Expert consultant en solution digitale avec le centre de commerce international à travers les places de marchés virtuelles (ITC), Expert certifié en e-commerce |
| EX.2 | Avril 2018 | 1H.08" | Mr. Wissem OUESLATI | Expert en IT et en e-commerce Site web : |
| EX.3 | Octobre 2018 | 47" | Mr. SNOUSSI | Consultant PME et affaires électroniques |
| EX.4 EX.5 | Mars 2019 | 1H.15" | Mr. Iheb BEJI Mme Inbtissem RIAHI | Directeur général de Medianet Responsable technique à Medianet (e-commerce solutions teamleader) |
| EX.6 | Avril 2019 | 1H.10" | Lasaad GHACHEM | Enseignant chercheur en e-commerce et expert en digital |

3.3.2 Échantillon des agents administratifs

Six agents administratifs impliqués dans l'e-commerce ont été interviewés en 2018 et en début 2019.

| N° | Date | Durée | Agent | Fonction et Expérience |
|------|------------|--------|---------------------|--|
| AG.1 | 26/05/2017 | 1H.40" | Mme Mouna KHLIFI | Inspecteur du contrôle économique, Direction du développement du commerce Electronique et de l'Economie Immatérielle au sein du ministère de commerce. (7 ans) |
| AG.2 | 04/04/2018 | 56" | Mr. Khabbab HADHRI | Directeur, Direction du développement du commerce Electronique et de l'Economie Immatérielle au sein du ministère de commerce. |
| AG.3 | 03/04/2018 | 45" | Mr. Zoubeir RABAH | Directeur des études et des statistiques – Institut National de Consommation INC. (19 ans) |
| AG.4 | 26/04/2018 | 1H.12" | Mr. Khalil TALBI | Président du syndicat du e-commerce et de vente à distance (SEVAD) |
| AG.5 | 03/04/2018 | 1H.30" | Mme Rim LABIDI | Sous-directrice, Direction du développement du commerce Electronique et de l'Economie Immatérielle au sein du ministère de commerce. |
| AG.6 | 29/04/2019 | 1H | Mr. Tarek BEN JAZIA | Directeur général de l'Institut National de Consommation INC. |

Notre recherche se repose sur différents échantillons dont leurs compositions se structurent en fonction des acteurs impliqués dans l'e-commerce et avec des structures identiques pour chaque échantillon. Nous distinguons entre l'échantillon des consommateurs-internautes constitué de 33 répondants, l'échantillon des entreprises constitué de six entreprises ayant déjà adopté l'e-commerce depuis plus d'un an, l'échantillon des experts en e-commerce composé de 6 experts et l'échantillon des agents administratifs composé de 6 agents.

4 Validité des résultats obtenus

« Tout chercheur a tendance à s'interroger avec une certaine appréhension sur la validité de ses résultats » (Savall et Zardet, 2004, p.254). Ainsi les résultats obtenus que nous présenterons dans les deux chapitres qui suivent font l'objet d'une évaluation pour en discuter sur leur validité. Nous nous interrogeons si les résultats obtenus sont suffisants en quantité et en qualité.

Vu que notre recherche est qualitative de type exploratoire, nos résultats sont contextuels et nous n'avons pas de souci de les transposer à d'autres cas ou de les généraliser pour assurer la validité externe. Nous nous intéressons davantage à la validité interne de notre recherche, c'est-à-dire à la vérification de la cohérence des résultats obtenus. En d'autres termes, nous cherchons la certitude que les résultats reflètent bien ce que c'est effectivement passé dans le contexte d'étude et dans le terrain de recherche et que les instruments méthodologiques retenus sont adaptés aux résultats recherchés.

La démarche de collecte de données ainsi que celle de leur analyse pour l'ensemble des cas retenus dans notre étude empirique ont été bien détaillées. Ces démarches ont été suivies avec un soin particulier depuis les premières phases de l'élaboration des guides d'entretien et de la sélection des cas de l'échantillon jusqu'aux phases d'analyse des données. L'objectif étend d'augmenter la fiabilité interne de notre recherche. Nous voulons nous assurer d'obtenir des résultats similaires si on entreprend l'étude du même phénomène auprès des mêmes échantillons. Pour garantir un bon niveau de validité interne, nous avons pris quelques précautions pour réduire les biais relatifs au contexte, à l'échantillon et à la collecte de données.

CONCLUSION

Toute recherche, pour qu'elle soit scientifique, doit s'appuyer et discuter son cadre théorique, son positionnement épistémologique et sa posture méthodologique. Le positionnement épistémologique de notre recherche ainsi que ses implications méthodologiques sont récapitulés comme suit :

| | |
|--|--|
| Approche de la recherche | : Qualitative |
| Paradigme épistémologique | : Multi-paradigme Structuraliste + Constructiviste pragmatique |
| Méthodes de la recherche | : Multi-méthode Phénoménologie + Études de cas multiples |
| Démarche | : Abductive |
| Voie de la recherche | : Exploration |
| Technique de collecte des données | : Entretiens en profondeur : Non-directif (phase 1) + Semi-directif (phase 2) Questionnaire Technique du réseau d'associations Entretiens de groupe Observations non-participantes |
| Données collectées (phase 1) | : <u>Consommateurs</u> : 20 entretiens } Non-directifs <u>Entreprises</u> : 05 entretiens } |
| Données collectées (phase 2) | : <u>Consommateurs</u> : 33 entretiens individuels 33 questionnaires 04 entretiens de groupe <u>Entreprises</u> : 06 entretiens en profondeur <u>Experts</u> : 06 entretiens en profondeur <u>Autres agents</u> : 06 entretiens en profondeur |

La théorie, l'épistémologie et la méthodologie font « *naturellement l'objectif de donner un certain nombre de points de repère et de guides pour tout chercheur, au moment de la construction, de la réalisation, puis de la discussion d'un projet de connaissances* » (Wacheux, 1996, p.29). Par ailleurs, les postures théoriques, épistémologiques et méthodologiques de notre recherche vont orienter incontestablement la présentation et l'analyse des données ainsi que la discussion des résultats.

CHAPITRE 2 : RÉSULTATS DE RECHERCHE : ANALYSE DES PRATIQUES E-COMMERCE À MULTI-NIVEAUX

*"Le fondement de la théorie c'est la pratique"
Mao Tsé-Toung- Homme d'Etat chinois*

INTRODUCTION

À travers une étude qualitative, nous cherchons à analyser l'écosystème du e-commerce dans le contexte tunisien et à appréhender sa complexité via une combinaison entre ses divers socles et ses différents acteurs. Dans une visée compréhensive, nous cherchons également à appréhender la complexité du phénomène de l'appropriation technologique dans le cas de l'e-commerce. Nous attellerons à analyser les processus de formation des pratiques d'e-commerce pour les deux principaux acteurs de l'écosystème à savoir le consommateur et l'e-commerçant, et ce, dans une logique d'acheteur/ vendeur.

Outre ces deux principaux acteurs, d'autres acteurs sont impliqués dans l'écosystème du e-commerce comme les agents administratifs responsables de cette activité, les vendeurs de solutions de paiement sur Internet, les agences de développement Web, les agents de livraison, les banques et les experts en e-commerce. Nous abordons alors les avis de douze experts et agents administratifs (section 3) pour discuter le sens qu'ils donnent à la réalité et montrer la part de responsabilité de chaque acteur dans le fonctionnement et le développement de l'e-commerce. Nous contentons de rechercher les normes qui régissent les interactions entre ces différents acteurs et entre les acteurs et le système.

1 Le consommateur tunisien et l'e-commerce

L'analyse de 33 entretiens et 33 questionnaires menés auprès des internautes se traduit par l'analyse de la boucle locomotrice de l'action, de l'environnement, des pratiques e-commerce (de l'adoption à l'appropriation) et de la satisfaction/non-satisfaction de l'acteur. Pour notre étude multi-sites, les formats des sites ne sont pas semblables. Par ailleurs, nous distinguons entre les acheteurs (A1:A13), les non-acheteurs (NA1:NA13) et les acheteurs sur des sites étrangers et non pas tunisiens (ANA1:ANA7). Nous menons des analyses intra-site et inter-sites et nous présentons les résultats sous des formats présagés par Miles et Huberman (2003).

1.1. Boucle locomotrice de l'action

L'objectif est tant l'analyse des différents déterminants des pratiques d'e-commerce que de vérifier la récursivité des relations qui les unissent.

1.1.1 Représentations sociales autour de l'e-commerce

Les représentations sociales sont caractérisées par leur multidimensionnalité et leur complexité dont on ne peut les révéler que par une approche multi-méthodes (de Rosa, 2003). Nous combinons alors la méthode d'analyse du réseau d'associations et la méthode d'analyse de contenu. Les polarités des champs sémantiques associés aux représentations sont relevées par l'analyse du réseau d'associations. La recherche des significations donne lieu à des interprétations basées sur l'analyse de contenu. Il s'agit d'interpréter les discours, les mots et les phrases associés par les répondants. Notre objectif est de scruter les représentations sociales de l'Internet, de l'achat sur Internet, du vendeur/commerçant et de la loi.

A. Représentation sociale de l'Internet

Le choix de l'échantillon des internautes était un choix raisonné basé essentiellement sur le critère d'une grande familiarité avec Internet et d'un niveau d'instruction élevé (niveau supérieur). À cet égard, les interviewés se montrent d'emblée des connaisseurs en domaine pour parler de plusieurs aspects y relatifs : modes d'utilisation, qualité et prix de connexion, avantages, inconvénients et importance d'Internet.

Internet est d'une façon générale associée à Facebook, Google, communication, recherche, information, mail, Twitter... Ceci est en relation avec les modes de l'utilisation de l'Internet. Il semble que Facebook est l'utilisation la plus répandue d'Internet pour les personnes interviewées. Autrement, Internet a été considéré comme un moyen de loisir, un outil de recherche, un moyen de communication et de partage d'information ou enfin comme un mode de paiement. Donc, Internet ne représente pas un mode d'achat.

Pour certains, la première chose qui a été révélée en parlant d'Internet, c'est la qualité de la connexion. Elle a été jugée moyenne eue égard aux ruptures de connexion. Le prix a été considéré comme un peu cher par rapport à la qualité. D'autres images d'Internet sont plutôt assez révélatrices de son importance dans la vie de la personne. Internet est considéré comme un outil indispensable qui donne sens à la vie et que son utilisation est devenue une habitude.

« Pour moi, une très grande partie de ma vie, c'est Internet ». (A11)

« L'absence d'Internet me dérange énormément. La rupture de connexion m'énerve ». (A6)

« Internet donne un sens à ma vie... Je me sens que je ne vais pas trouver une difficulté tant que je peux chercher l'information sur Internet avant même de prendre une décision ».

B. Représentation de l'achat sur Internet en Tunisie

Le caractère inéluctable du mode d'achat sur Internet transparaît dans les propos tenus par certains sujets en s'appuyant sur l'importance de la technologie dans le déroulement des affaires. Certains sujets témoignent que ce mode d'achat tôt ou tard va occuper sa place et il va s'imposer et que l'on acceptera certainement même si c'est avec fatalisme. Ils considèrent que les changements de mode de vie et l'apparition de nouvelles exigences auront des répercussions sur le mode d'achat traditionnel pour favoriser de nouveaux modes d'achat.

« *Qu'on le veuille ou pas, c'est l'avenir* ». (NA6) / « *Une pratique commerciale en vogue* ». (A4)
« *C'est une idée très intéressante ; elle est prometteuse, c'est l'avenir* ». (NA5)
« *Une manière d'achat, un substitut à l'achat traditionnel. C'est devenu partout dans le monde* ». (A6)

De façon spontanée, la majorité des sujets procède à une comparaison entre le contexte tunisien et le contexte étranger. Ce dernier est plus mature vu la grande expérience et les garanties accordées à l'acheteur en ligne. Par contre, quand il s'agit du contexte tunisien, l'achat sur Internet apparaît pour plusieurs comme un mode qu'il vaut mieux l'éviter actuellement vu les problèmes qu'il provoque.

« *À l'étranger, c'est un quotidien. Beaucoup de monde utilise Internet pour acheter* ». (NA11)
« *Ce n'est pas conseillé en Tunisie, car les moyens de paiement ne sont pas sécurisés* ». (NA2)
« *Pourquoi pas, mais il y a le problème de crédibilité, ce n'est pas comme à l'étranger* ». (NA8)
« *Il y a des opérations d'arnaque, d'abus, un tas de problèmes* ». (NA11)
« *Par expérience, je vous l'avoue que c'est une mauvaise idée* ». (NA4)

C. Représentation du vendeur/commerçant tunisien

De façon spontanée, les personnes interviewées tendent à représenter l'e-commerçant sur la base d'analogie par rapport au vendeur/commerçant sur le marché physique. Ce faisant, les non-acheteurs s'appuient sur leurs expériences antérieures sur le marché physique ou sur les retours d'expériences en ligne d'autres personnes afin d'appréhender une réalité qui n'a jamais été confrontée jusqu'à ce jour. Il semble bien que la représentation de l'e-commerçant souffre actuellement de sa comparaison plutôt désavantageuse avec les vendeurs ou commerçants sur le marché physique.

« *Il faudrait un grand professionnalisme pour recevoir un produit conformément aux caractéristiques indiquées sur Internet, c'est un peu difficile de le trouver en Tunisie* ». (NA5)
« *Le vendeur tunisien ne pense qu'à son propre intérêt et à son profit au détriment des autres* ». (NA4)

Pour appréhender la clé d'interprétation de la réalité du commerçant tunisien que ce soit sur le marché physique ou sur Internet, nous avons cherché à regrouper et à interpréter les opinions et les mots associés par tous les répondants. Qu'ils soient des acheteurs ou des non-acheteurs sur Internet, la représentation sociale du commerçant/vendeur tunisien fait montrer une image

majoritairement négative. L'ensemble des opinions et des croyances produites par toutes les personnes interviewées se converge sur la révélation des défauts et des comportements et pratiques contrevenantes et non éthiques du commerçant. Ainsi, les sens construits tournent autour de l'arnaque, le manque de professionnalisme, la malhonnêteté, l'envahissement, le non-respect des engagements, le problème de communication... (cf. Figure 44).

En outre, les répondants révèlent généralement leurs réactions en tant qu'acheteurs face à des situations vécues, ou suite à des événements de la vie courante. De telles réactions recouvrent, dans l'ensemble la méfiance et la vigilance de l'acheteur. Enfin, les propos de la majorité des répondants qualifient d'exceptions les cas des vendeurs corrects et compétents dans leurs domaines. Par exemple, un non-acheteur interviewé a considéré que « *la tendance générale sauf exception, c'est le manque de professionnalisme. C'est la réalité... On peut trouver une minorité de vrais professionnels. On les trouve avec les grandes marques comme Zara* ».

Figure 44 : Nuage de mots de la représentation sociale du vendeur tunisien



D. Représentation de la loi en Tunisie

Pour appréhender la représentation sociale de la loi en Tunisie, nous avons demandé aux répondants de révéler ce qui arrive spontanément à leurs esprits quand nous leur disons : « la loi en Tunisie ». Les opinions, les croyances et les connaissances produites et partagées par les personnes interviewées font montrer une représentation négative de la loi. Le nuage des mots révélés (Figure 45) expose les limites ou les problèmes de la loi en Tunisie que ce soit au niveau de son application ou au niveau de ses fonctions. Les mots associés à la loi en Tunisie sont généralement liés au problème d'application, à l'absence d'équité, la rigidité, l'État de non-droit, le désordre, la corruption, à la tête des citoyens.

« *L'application de la loi est très modeste. C'est honteux parce qu'on est en train d'accumuler les lois sans pour autant se soucier de leur application* ». (A3) « *On se sent qu'on n'est pas protégé par la loi. Les avocats peuvent jouer sur les textes de la loi pour donner les interprétations qui leur conviennent* ». (A6) « *La loi ne s'applique pas sur les hommes de pouvoir* ». (A7)

Figure 45 : Nuage de mots de la représentation sociale de la loi



1.1.2 Cérébralité de l'acteur

Outre la représentation, nous exposons l'analyse de la boucle locomotrice de l'action dans sa cérébralité : culture, connaissance, stratégie, compétence, auto-efficacité et affectivité.

A. Culture

À travers les dimensions de la culture, nous essayons de dégager les règles et savoir (le capital cognitif), les habitudes (le capital technique) et les valeurs (le capital mythologique). C'est un capital informationnel qui reflète nécessairement une culture partagée à un moment donné, mais pouvant varier selon les spécificités individuelles pour agir différemment.

➤ Le capital cognitif et la culture d'achat en ligne :

Comme l'Internet n'est pas révélateur de l'achat en ligne ou de l'e-commerce, la majorité déclare ne pas avoir pensé à Internet comme un mode d'achat sauf dans des cas particuliers ou dans un contexte étranger. À la lumière des résultats issus de l'analyse intra-site et inter-sites (cf. Tableau 27 et annexe 1), plusieurs constatations ont pu être identifiées.

✓ Absence totale de l'esprit qu'Internet peut-être considéré comme un mode d'achat :

Plusieurs sujets surtout les non-acheteurs en ligne déclarent qu'il ne revient pas à leurs esprits d'utiliser Internet pour acheter. Ils n'ont pas encore la mentalité de s'orienter vers Internet. S'ils le font, c'est juste pour information avant d'aller acheter le produit sur le marché.

« Réellement, quand j'ai besoin de quelque chose, j'oublie complètement Internet ». (NA3)
« Je n'ai pas pensé à acheter sur Internet. Ça ne revient pas à l'esprit de le faire. Je n'ai pas eu l'occasion de le faire... Je ne suis pas encore entrée dans ce domaine ». (NA12)
« Mais la mentalité des Tunisiens ce n'est pas une mentalité d'achat en ligne, c'est mon cas ». (A6)
« Quand je sens le besoin, je ne pense pas à Internet. Même si je visite quelques sites c'est pour avoir une première idée sur le produit ». (A13) / « Ah, j'ai cherché l'information sur Internet à propos d'un service, mais je n'ai pas pensé à l'acheter sur Internet et je suis allé au marché ». (NA3)

✓ Considérer Internet comme un mode d'achat dans le contexte étranger et non pas dans le contexte tunisien ou moins de l'être dans le contexte tunisien :

Pour plusieurs, Internet est un mode d'achat dans un contexte étranger et non pas tunisien. Alors que certains présentent quelques explications objectives liées à la qualité du produit étranger, à son prix et aux garanties données, d'autres entrevoient des raisons subjectives.

« Je n'ai jamais pensé à chercher des sites e-commerce tunisiens. À part les billets d'avion, je n'ai jamais pensé à le faire pourtant j'achète fréquemment sur des sites étrangers ». (A1)

✓ Penser à Internet uniquement en cas de besoins de certains produits/services :

Pour certains produits/services, les acheteurs s'orientent vers Internet pour des avantages de prix et de facilité. Il s'agit principalement des produits numériques avec un processus de logistique numérique. C'est le cas des billets d'avion, des deals, de recharge de Smartphone

ou de paiement des factures en ligne. Quant aux non-acheteurs, quelques-uns pensent pouvoir penser à Internet en cas de besoin de billets d'avion ou de matériel informatique.

« Mon premier achat était des billets d'avion ». (A6) / « Pour certains produits, je ne pense même pas à Internet. Je ne peux pas par exemple acheter une robe en ligne. Je dois l'essayer. Pour d'autres produits, Internet est une solution ». (A10) / « Pour l'achat de billets d'avion, je me suis orientée vers le site de Tunisair, car il y avait des prix promotionnels sur le site ». (A2)

✓ Acheter sur Facebook sans avoir pensé à Internet comme mode d'achat

Pour certains, les premiers achats sont réalisés sur Facebook à travers des annonces captivantes. Le contact du vendeur par des messages facilite le processus d'information et d'organisation de la transaction surtout avec sa réactivité sur ce réseau. Il y a aussi des annonces qui font des liens et mènent l'internaute vers le site marchand.

✓ Penser à Internet comme mode d'achat

Les trois sujets acheteurs considérant Internet comme mode d'achat présentent la particularité d'être du domaine ou d'avoir un proche du domaine tout en évoquant d'autres facteurs prépondérants dans l'édifice de la culture d'achat en ligne. Leurs discours illustrent bien le rôle de la connaissance pour faire inscrire dans l'esprit humain l'idée d'achat en ligne, d'où la relation imbriquée entre la connaissance et la culture. En plus, il y a d'autres facteurs impulsifs révélés qui entrent en jeu comme l'auto-efficacité, l'innovativité, le fait de tolérer le risque, le caractère casanier, l'attitude négative envers le shopping, la contrainte de temps...

« Actuellement, je fais recours à Internet, car je n'ai plus le temps. En plus, c'est mon domaine, je suis capable de maîtriser l'opération ». (A9)

Tableau 27 : Table de synthèse inter-sites pour la culture dans son capital cognitif

| Item | N | Sites où l'item a été mentionné |
|---|----|------------------------------------|
| Acheteurs en ligne (A1 : A13) | | |
| Internet est un mode d'achat en général | 3 | A5, A7, A9 |
| Internet est un mode d'achat de billets d'avion | 5 | A1, A2, A3, A6, A11 |
| Internet est un mode d'achat de deals | 4 | A6, A7, A9, A12 |
| Internet est un mode d'achat de certains produits | 1 | A10 |
| Internet est un mode d'achat dans le contexte étranger et non pas dans le contexte tunisien | 8 | A1, A2, A3, A4, A6, A11, A12, A13 |
| Internet est un mode de passation de commande | 1 | A8 |
| Achat sur Facebook | 7 | A1, A2, A4, A5, A7, A9, A10 |
| Internet est un moyen de paiement des factures | 5 | A1, A4, A6, A7, A9 |
| Non-acheteurs en ligne (NA1 : NA13) | | |
| Ne pas penser à Internet comme mode d'achat | 13 | NA1 : NA13 |
| Internet est un mode d'achat de billets d'avion | 1 | NA9 |
| Internet est un mode d'achat uniquement à l'étranger. | 3 | NA10, NA12, NA13 |
| Acheteurs sur sites étrangers et Non-acheteurs sur sites tunisiens (ANA1 : ANA7) | | |
| Internet est un mode d'achat dans le contexte étranger et non pas dans le contexte tunisien | 6 | ANA1, ANA2, ANA3, ANA4, ANA5, ANA6 |
| Internet est un mode d'achat de certains produits | 1 | ANA1 – ANA7 |

➤ **Le capital technique et la culture d'achat en ligne :**

Afin de comprendre les habitudes des internautes par rapport à Internet, nous évaluons les habitudes de recherche d'informations sur les produits/services, les habitudes de paiement en

ligne et les habitudes d'achat sur Internet. Alors que la majorité a l'habitude de recherche d'informations en ligne (25/33 soit 76 %) ainsi que plus que la moitié a l'habitude de payer en ligne (55 %), il n'y a que 6 % ayant l'habitude d'achat sur des sites tunisiens et 12 % ayant l'habitude d'achat sur des sites étrangers (4/33). Donc, le paiement en ligne est une pratique beaucoup plus développée que l'achat en ligne vu le caractère obligatoire de paiement électronique de certains frais (inscription, concours), ou le paiement des billets de spectacles culturels ou sportifs ainsi que le paiement des factures (d'eau, d'électricité, d'Internet...).

Tableau 28 : Analyse statistique des habitudes vis-à-vis de l'utilisation d'Internet

| Action/ Internet | Habitude | | | | Non-Habitude | | | |
|------------------------|----------|----|-----|----|--------------|----|-----|----|
| | A | NA | ANA | T | A | NA | ANA | T |
| Recherche -Information | 10 | 11 | 4 | 25 | 3 | 2 | 3 | 8 |
| Paiement en ligne | 10 | 2 | 6 | 18 | 3 | 11 | 1 | 15 |
| Achat en ligne | 2 | 0 | 4 | 6 | 11 | 13 | 3 | 27 |

(A : Acheteurs ; NA : Non-Acheteurs ; ANA : Acheteurs sur des sites étrangers et Non-Acheteurs sur des sites tunisiens)

L'habitude de la recherche d'informations sur Internet pour 76 % des sujets ou la pratique ROPO (*Research Online, Purchase Offline*) est considérée comme un préalable à l'achat en magasin pour plusieurs raisons. C'est essentiellement pour avoir une idée sur le produit, son prix et ses caractéristiques et pour procéder à une comparaison entre les offres. Pour la majorité, le choix sur internet est généralement non définitif et le passage au marché est utile.

La non-habitude d'acheter en ligne a été justifiée par plusieurs raisons :

- Considérer Internet comme un outil de renseignement, de recherche d'informations et non pas d'achat (la culture dans son capital cognitif).
- Avoir l'habitude de la proximité et de l'achat sur le marché (le capital technique).
- Avoir l'habitude de voir le produit, de le vérifier et de l'essayer.
- Résistance au changement : ne pas être à l'aise suite à un changement d'habitude.
- Douter à la crédibilité d'informations indiquées sur Internet (manque de confiance).
- Considérer que l'achat sur le marché donne plus de garanties que l'achat en ligne.
- Penser à la possibilité de remise et à la négociation pour faire baisser le prix.

➤ **Le capital mythologique et la culture d'achat en ligne :**

Partant du fait de la singularité de la culture de chaque pays, nous essayons de puiser dans les propres valeurs culturelles d'un groupe appartenant à la société tunisienne. En plus du conformisme et du collectivisme, le contrôle de l'incertitude et l'orientation- temps présente une mythologie autour du risque et du temps spécifique à la culture tunisienne. Nous nous focalisons en outre sur la précaution et la méfiance comme une valeur générée du terrain.

1) Le conformisme/ l'imitation et la culture d'achat en ligne

Le conformisme est un phénomène apparent aussi bien chez les non- acheteurs que chez les acheteurs en ligne. Le fait de se conformer à autrui, d'assimiler la vision dominante et de s'aligner au comportement collectif renforce le désintérêt de la majorité profane qui n'a jamais eu l'idée d'acheter en ligne et inhibe certains acheteurs à faire des achats récurrents.

Certains déclarent qu'ils ne vont pas être les premiers à le faire et qu'ils vont attendre que la pratique soit développée pour ne pas être les premières victimes.

Le conformisme et l'imitation sont mutuellement inclusifs. D'un côté, une reproduction du comportement d'autrui ou du groupe à travers l'imitation mène au conformisme. De l'autre, la recherche à se conformer pour assimiler une opinion dominante ou suivre un comportement collectif incite à l'imitation. Des décisions d'achat ou de non-achat ont été prises sous l'effet de la recherche de conformisme à travers l'imitation ou pour des raisons d'identification (ressembler à un groupe attractif ayant une visibilité pour le sujet). L'imitation est considérée par l'un des sujets (A12) comme le principal facteur d'incitation à l'achat en ligne.

« J'ai eu le courage d'acheter un deal, car ma nièce a acheté le même service. Si elle va acheter autre chose, je vais l'imiter ». (A12)

2) Le collectivisme versus l'individualisme et la culture d'achat en ligne

Rappelons que le collectivisme est une attention portée au groupe qui s'exprime par un attachement émotionnel élevé. En revanche, si cet attachement est faible et si l'attention est portée beaucoup plus à soi, on parle d'individualisme (Hofstede, 1980). Certes, des éléments collectivistes et individualistes se mélangent dans tout système cognitif individuel. Nous explorons des valeurs partagées par les sujets par rapport à leurs pratiques et nous vérifions si elles sont soutenues par le collectivisme ou par l'individualisme ou par les deux à la fois.

La consultation de la famille et des proches : Qu'ils soient des acheteurs ou des non-acheteurs, la consultation des autres avant de mener l'action est importante. Elle joue un rôle prépondérant dans la prise de décision. Certains interviewés s'attachent à justifier cette pratique en mentionnant des citations en arabe standard ou en dialecte tunisien qui sont très connues et répandues dans la société et qui mettent en relief l'importance de la consultation. Certains sujets entrevoient que la consultation est toute une culture ; elle peut être au-delà de l'entourage pour la recherche des avis à travers les réseaux sociaux.

En l'absence d'expérience personnelle en l'achat, on peut s'attendre à ce que les non-acheteurs cherchent à s'informer et à prendre les avis des personnes proches. Néanmoins, même avec des expériences antérieures, des acheteurs se trouvent toujours intéressés par les avis des proches. L'autonomie se manifeste parfois lors de la prise de décision et de l'action après consultation. Ainsi, l'autonomie et la dépendance se conçoivent ensemble. Une seule exception a été enregistrée auprès d'une jeune étudiante (A5) qui cherche à être autonome dans sa prise de décision et refuse de consulter les proches que ce soit dans une situation d'achat en ligne ou même en rencontrant un problème.

« Je préfère avoir les avis des personnes proches surtout en cas d'hésitation entre deux produits. C'est comme le stipule la citation "Ne regrettez pas de consulter et ne soyez pas déçu de demander" ». (A7)
« Je dois chercher les avis des proches sur le produit, et ce, même à travers Facebook ». (NA6)

« On s'est éduqué sur des proverbes et des citations qui poussent à prendre les avis des personnes proches ou expérimentées. Par exemple, on s'est éduqué sur le fameux proverbe : "Renseignez-vous auprès d'une personne expérimentée et non pas auprès d'un médecin" ». (A9)

« Même dans notre religion et dans notre culture, c'est important de faire des consultations et de prendre en considération les avis des personnes sages. Comme l'indique la citation : « Nous ne regrettons pas d'avoir consulté et nous nous ne décevons pas de prendre les avis » (NA2)

« C'est une question de culture. Il est important de prendre l'avis des parents, des proches avant même de faire quelque chose ou avant même de décider ». (A3)

La valorisation du partage de l'information : Le partage de l'information via Facebook a été qualifié d'action primordiale de pré-achat pour s'informer sur le vendeur et le produit. Dans une phase post-achat et en cas d'arnaque, certains sujets peuvent avoir comme réaction unique la communication de l'information sur les réseaux sociaux, et ce, pour partager leurs expériences, informer les gens et nuire à la réputation du site et de l'e-commerçant. Une telle réaction est suffisante pour certains ; elle substitue le fait de porter plainte.

La recherche de l'interaction : humaniser les contacts via la technologie : La limitation des contacts personnels dans une situation d'achat sur Internet est l'une des principales barrières pouvant avoir un issu culturel. Certains sujets déclarent que même culturellement, il y a des orientations vers les interactions, les préférences de contacts directs et l'habitude de toucher.

« Culturellement, nous sommes des gens qui aiment le contact ». (ANA1)

« Même avec nos relations avec les humains. On a l'habitude de toucher la chose ». (ANA1)

3) Le contrôle de l'incertitude

Nous cherchons à explorer l'évaluation du contrôle de l'incertitude par les interviewés et par leur attitude vis-à-vis du risque ainsi que leur perception du degré d'acceptation et de la gestion du risque dans la société. Tous les propos et sans exception montrent un contrôle d'incertitude très élevé dans la société. Toute personne cherche à assurer sa sécurité individuelle. « La notion de risque est un engramme tracé dans nos esprits et nos cerveaux. Avant de faire quoi que ce soit, on doit tout compter » (NA4). L'aversion aux risques est généralisée. Même en cas de prise de risque, ça se fait d'une façon modérée et mesurée.

« Nous sommes dans une société qui donne une importance aux dangers dans chaque pas à avancer. On est plus prudent qu'audacieux ». (ANA1)

4) L'orientation- temps

Nous essayons d'étudier l'effet de la notion temps sur les pratiques des sujets. C'est essentiellement l'étude de la perception du temps consacré pour un achat en ligne par rapport à un achat direct. Les profils sont diversifiés et sont parfois contradictoires :

- ✓ Acheter suite à une contrainte de temps.
- ✓ Ne pas acheter même en cas de contrainte de temps avec un besoin urgent.
- ✓ Tolérer un temps supplémentaire pour faire un choix et acheter.
- ✓ Prendre le temps suffisant pour un achat en ligne ou un achat direct.
- ✓ Prendre du temps pour vérifier l'offre que ce soit sur Facebook ou sur le marché avant de l'acheter en ligne.

« Pour gagner du temps, j'étais obligée d'acheter en ligne ». / « Je prends mon temps pour vérifier sur Facebook, et ce, avant même de décider d'acheter sur le site marchand ». (A9) / « Si l'article ne se trouve que sur Internet et si j'ai une contrainte de temps. J'achèterai en ligne » (NA2) / « Je n'achète pas même en cas de contrainte de temps avec un besoin urgent ». (NA8)

5) La précaution et la méfiance

La culture de la précaution et de la méfiance a été évoquée dès les premiers entretiens. C'est une variable qui a émergé du terrain et que nous l'avons introduit ultérieurement dans le guide d'entretien pour la vérifier auprès de toutes les personnes interrogées. Le manque confiance est très révélé dans les discours qui tendent à se positionner du côté de la précaution, de la vigilance, de la prudence (notions évoquées par les répondants). Ces réactions s'apprennent dès l'enfance. Ils sont en train de se retransmettre et de se reproduire d'une génération à une autre, des parents à leurs enfants. Des slogans répandus dans la société et répétés quotidiennement par les parents et les proches incitent la personne qu'elle soit jeune, adulte, ou âgée à être méfiante et prudente. Selon tous les sujets, c'est la culture de la méfiance qui règne dans la société et qui apparaît avec acuité particulière ces dernières années de post révolution. Ils expliquent cela par l'environnement économique, politique et social.

« On s'est élevé sur des slogans comme fait attention, méfie-toi, sois-prudent. On ne donne confiance en aucune personne ». (A7) « Je vois que les Tunisiens prennent leurs précautions et sont toujours vigilants ». (NA4)
« On a une culture orientée vers la prudence : méfie-toi ! ne fait pas ça ! Fais attention ! ». (NA8)
« Nous sommes vigilants. Les conseils des proches incitent à être vigilant. Nous sommes méfiants. Nous devons être plus méfiants de la personne qu'on ne connaît pas, que dire sur Internet » (NA7).
« On s'est éduqué sur la prudence. On apprend à se méfier des autres, à prendre toutes les précautions nécessaires. On s'est éduqué sur les ailes de nos parents qui cherchent à protéger leurs enfants ». (NA6)
« On est prudent, car à la base on est méfiant. Dans notre culture, on a un problème, on doute à toute chose. Notre éducation se base sur les doutes ». (NA10)
« Dans mon enfance, j'ai été élevée sur la prudence, la vigilance et sur le fait de ne pas faire confiance aux autres... Mais généralement on grandit dans la culture de la vigilance ». (ANA1) / « C'est la méfiance qui règne... Personne ne donne confiance ». (NA3)

B. Connaissance

Eu égard à la forte interdépendance entre la connaissance et l'action, le consommateur ne peut procéder à un achat en ligne sans avoir connaître l'environnement d'Internet et du e-commerce. D'ailleurs, la familiarité avec Internet a été considérée dès le départ comme un critère d'échantillonnage. À cet élément de base ont été greffées plusieurs dimensions de la connaissance dont certaines empruntées de la littérature et d'autres générés du terrain.

Nous nous attachons à vérifier si les sujets sont suffisamment informés sur l'e-commerce et sur l'achat en ligne et s'ils ont les connaissances nécessaires pour les phases de pré-achat, d'achat et de post achat. Ainsi nous cherchons à évaluer le degré de connaissance du mode d'achat en ligne et de tout ce qui est lié à ce mode d'achat (connaissance des sites marchands et la familiarité avec ces sites, connaissance des modes de paiement, connaissance de la procédure d'achat, de la procédure de protection et du niveau de sécurité d'un site marchand).

1) Familiarité avec Internet

Le choix de l'échantillon était basé sur le critère de la grande familiarité avec Internet pour éviter la supposition d'une réticence à l'achat due à une méconnaissance de la technologie. Le manque de familiarité avec Internet explique le fait de se montrer assez réticent à acheter sur un site (Chouk et Perrien, 2006). Aussi bien le questionnaire que l'interview ont été mobilisés pour évaluer le niveau d'utilisation d'Internet et les difficultés qui en découlent s'ils existent. Les sujets interviewés utilisent Internet depuis une longue période (15 ans en moyenne). Ils refusent d'être déconnectés pour plus de 2 ou 3 jours. Donc, tous les indicateurs et les propos montrent une grande familiarité avec Internet. Ainsi, il y a une expertise assez bonne par rapport à l'utilisation et à la maîtrise de recherche et de communication sur Internet.

2) Information sur le e-commerce et sur l'achat sur Internet

Toutes les personnes interviewées ressentent à leurs égards qu'elles ne sont pas informées sur le e-commerce, sur l'achat en ligne et sur les sites marchands. Le fait de parler ou d'entendre parler du sujet du e-commerce est quasiment absent pour la majorité. La communication par bouche-à-oreille sur le e-commerce (conversation, échanges d'informations) n'est pas développée ni pour les acheteurs ni pour les non-acheteurs. Les médias sont normalement un mécanisme important pour la diffusion. Mais d'après la majorité, les médias n'ont pas joué leurs rôles et ils déclarent un manque de communication offline surtout dans la télé eu égard à la carence du débat sur le sujet et à l'absence de publicité. Dans les radios, il y a occasionnellement des émissions sur le e-commerce surtout avec l'organisation des salons sur le digital qui ne sont pas déjà fréquents. L'exception de communication s'enregistre par des publicités incitant à l'achat par Internet les billets d'avion et des concerts ou des matchs.

« Vraiment, rarement où j'ai eu l'occasion de parler sur le sujet avec d'autres personnes. Pour une fois, j'ai parlé avec ma cousine et je l'avais averti lorsqu'elle a voulu acheter en ligne du parfum. J'ai lui raconté ma mauvaise expérience avec l'achat de parfums sur Internet, c'était en 2009 ». (A7)

✓ Connaissance/non-connaissance du mode d'achat en ligne :

Sur un échantillon de 33 sujets, trois non-acheteurs déclarent que l'information sur la possibilité d'acheter sur des sites tunisiens leur échappe (NA10, NA12, NA13). Donc, 9 % des sujets interviewés (soit 3/33) ignorent que ce mode d'achat existe déjà en Tunisie. Ils avaient considéré qu'on parle du e-commerce dans le contexte étranger alors qu'en Tunisie, il n'y a que la vente sur Facebook. Ceux qui n'ont pas une idée sur la possibilité d'achat auprès des sites marchands supposent qu'ils ignorent l'information comme la majorité des membres de leurs familles. Ils présument que leur entourage n'est pas aussi informé.

Pour certains d'autres, ils commencent à s'intéresser par le sujet après avoir les solliciter pour participer à notre enquête. Il y a aussi ceux qui ont eu une connaissance assez récente et ils

n'ont pas encore trouvé du temps pour s'informer sur le sujet. Par contre, pour plusieurs, s'ils ont déjà une idée sur le mode d'achat en ligne, ils ne savent pas exactement les types de produits et services mis à la vente sur les sites marchands, et ce, excepté les billets et les deals.

« Je ne savais pas qu'il y a la possibilité d'acheter sur Internet en Tunisie ». (NA10)
 « J'étais bleue. Je ne connais même pas de quoi il s'agit. Quand tu m'as parlé du sujet, j'ai commencé à m'intéresser ». (NA12) / « Dernièrement, j'ai entendu ça de mes étudiants. Je n'étais pas au courant ». (NA7)
 « Je ne savais même pas qu'il y a la possibilité d'acheter et de payer sur Internet. Je n'ai jamais vérifié ça et je n'ai jamais y pensé. Je n'ai pas eu l'idée de voir même comment ça se passe ». (NA13)
 « Dans des pays étrangers, je sais que ça existe, mais en Tunisie je n'ai eu l'information que dernièrement, ça fait quelques jours. Auparavant, j'ignorais complètement qu'on a la possibilité d'acheter sur Internet ». (NA10)

✓ Connaissance/non-connaissance du mode de paiement en ligne :

Malgré une pénétration élevée d'Internet générant un accroissement du nombre des internautes et une prolifération des sites vitrines et marchands, le mode d'achat en ligne n'est pas bien développé. Par conséquent, les modes de paiement appliqués par les sites marchands tunisiens ne sont pas bien connus. Certains sujets ne connaissent pas que les sites appliquent le paiement à la livraison alors que d'autres considèrent que c'est le seul mode de paiement utilisé vu qu'il n'y a pas la possibilité de payer par carte bancaire. Parfois, le sujet doute du sérieux de l'e-commerçant quand il propose le paiement à la livraison (c'est le cas de NA5).

Le m-paiement est un nouveau mode de paiement non encore bien développé en Tunisie, mais certains sujets commencent à s'en intéresser. « Dernièrement, j'ai eu information qu'il y aura le paiement par mobile, ça va être moins compliqué ; il est beaucoup plus intéressant ». (A13)

| La non-connaissance du mode de paiement à la livraison (12% des répondants) | |
|--|--|
| NA2 | « Je ne crois pas qu'il y a le paiement à la livraison. Il faut avoir de la patience pour être livré ». |
| NA3 | « Je n'ai jamais vu l'option de paiement à la livraison ». |
| NA5 | « Je ne crois pas qu'il y a le paiement à la livraison ». |
| ANA5 | « En Tunisie, je n'ai jamais entendu de l'option du paiement à la livraison, je ne l'ai pas vu ». « Je n'ai jamais entendu parler du « cash and Delivery » en Tunisie. |
| La non-connaissance du mode de paiement par carte bancaire (9% des répondants) | |
| ANA4 | « De toute façon, on n'a pas la possibilité de payer par carte. On ne peut payer qu'à la livraison ». |
| A13 | « Je n'ai jamais vu sur des sites tunisiens l'option de payer par carte bancaire ». « Je ne savais pas qu'on peut payer par carte... Il y a vraiment ceux qui payaient sur Internet par carte bancaire ! ». « C'est uniquement sur les sites étrangers qu'il y a le paiement par carte ». |
| A8 | « À ma connaissance, il n'y a pas des sites qui donnent la possibilité de payer sur Internet par carte bancaire. Je n'ai jamais visité un site tunisien qui donne cette possibilité ». |
| Douter de l'efficacité du mode de paiement à la livraison s'il existe | |
| NA5 | « Avec l'option de paiement à la livraison, je pense directement à la possibilité de non-livraison du produit, car il n'a pas une garantie de paiement et il n'a pas même encaissé une avance ». |
| La non-connaissance de la possibilité de payer les factures par carte | |
| A9 | « Les Tunisiens ne savent même pas qu'il y a la possibilité de payer par Internet les factures d'électricité, de gaz et de l'eau, que dire de l'achat sur Internet ». |

3) **Connaissance des sites et familiarité avec les sites e-commerce**

Une grande familiarité avec Internet et une importante infiltration des expressions qui tournent autour Internet dans la vie quotidienne (connexion, WiFi, 3G, 4 G, haut débit...) n'implique pas systématiquement la connaissance des sites marchands. Malgré la prolifération des sites marchands ces dernières années, leur connaissance s'est avérée très modeste. La

moitié se trouve incapable de citer deux ou trois sites marchands tunisiens. 51 % des interviewés n'ont pas pu citer aucun site, et ce, à part les pages Facebook.

Les acheteurs connaissent généralement les sites auprès desquels ils ont eu des expériences d'achat. Le site le plus connu pour la majorité est celui de Tunisair (compagnie aérienne). Le site de tayara.tn a été aussi cité par la majorité, mais il est plutôt un site d'annonces. La familiarité avec le site représente non seulement la connaissance du site, mais aussi le fait de se sentir qu'il soit familier. Alors que Facebook apparaît très familier, la familiarité avec les sites e-commerce est très moyenne ou quasiment absente surtout pour les non-acheteurs.

Pour manque d'expérience et pour l'absence d'interaction avec le site, la familiarité ne se développe pas surtout chez les non-acheteurs. En outre, l'insuffisance d'efforts en communication que doit consentir un e-commerçant pour faire reconnaître son site inhibe certainement la familiarité avec le site. Pour les acheteurs en ligne, vu leur expérience avec certains sites, la familiarité est essentiellement avec les mêmes sites et non pas avec d'autres. Par ailleurs, une seule expérience d'achat sur un site peut ne pas créer suffisamment de familiarité à tel point où la personne oublie le site sur lequel il a acheté (le cas A13).

« Pour essayer, je dois m'informer sur les sites. Il y a un manque d'information sur les sites. Si je vais trouver l'information, peut-être ça me rassure ». (NA12) / « Sur Facebook c'est beaucoup plus facile, car j'ai une grande familiarité avec Facebook, c'est du quotidien. Par contre, le site Web a un design spécial propre à lui et il faudrait avoir un compte. Je me sens que je ne suis pas encore familiarisée avec les sites e-commerce ». (A5)

4) Connaissance de la procédure d'achat en ligne

Certes, les niveaux de connaissance du processus d'achat en ligne sont assez contrastés entre ceux qui ont acheté sur Internet et ceux qui ne l'ont pas fait. L'analyse cas par cas montre que 64 % des personnes interviewées ont une parfaite connaissance de la procédure d'achat en ligne contre 27 % qui l'ignorent complètement. Si certains non-acheteurs (9/13) déclarent ne pas avoir une idée sur comment acheter, d'autres vont jusqu'à considérer l'opération facile.

| | | |
|---------------------------------------|-----|--|
| Manque de connaissance /la procédure | 27% | A2, NA2, NA4, NA5, NA8 NA9, NA10, NA11, NA13 |
| Moyenne connaissance / la procédure | 9% | A8, A11, A13 |
| Parfaite connaissance de la procédure | 64% | A1, A3, A4, A5, A6, A7, A9, A10, A12, NA1, NA3, NA6, NA7, NA12, ANA1/2/3/4/5/6/7 |

5) Connaissance relative à la sécurité des sites e-commerce

La distinction entre un site sécurisé et un site non sécurisé n'est pas une tâche aisée. Uniquement 31 % des acheteurs (A1, A5, A7, A9) donnent une attention particulière à la sécurité et vérifient son niveau avant d'acheter. Alors que ceux qui sont du domaine, déclarent comprendre parfaitement la notion de sécurité, il y a d'autres qui se rassurent de la sécurité par le symbole du cadenas, par l'expérience avec le site ou par l'avis d'un proche.

Il ressort de l'analyse intra-site que le fait d'ignorer comment distinguer un site sécurisé d'un site non sécurisé pour des acheteurs pousse à la recherche d'autres alternatives. Par ailleurs,

des réactions diversifiées ont été émergées : annuler l'achat, refuser de payer en ligne, payer uniquement des billets, se baser sur l'intuition ou sur la marque pour évaluer la sécurité, juger subjectivement le niveau de sécurité du site, avoir un préjugé sur la sécurité du site, considérer que le niveau de sécurité est faible à cause de l'absence du PayPal ou même considérer que la sécurité optimale ne peut pas être assurée pour des raisons de piratage et de logiciels espions. Si certains non-acheteurs affichent simplement un manque d'intérêt pour la question de sécurité, d'autres vont jusqu'à voir dans la sécurité un principal frein à l'achat en ligne (NA7). En effet, certains non-acheteurs n'ont pas cherché à avoir une idée sur le sujet, vu qu'ils n'ont pas pensé à acheter en ligne, et qu'ils n'ont jamais visité des sites marchands. Par contre, d'autres non-acheteurs considèrent qu'il n'y a pas un problème de manque de sécurité surtout avec la carte e-dinar eu égard à la large expérience de paiement en ligne par ce type de carte.

« Je sais que le paiement par carte e-dinar est très sécurisé. J'ai un parent qui a travaillé sur ce projet ». (A7)
 « L'opération de paiement n'est pas un problème et ce n'est pas un risque. On a dépassé ce niveau. Je n'ai pas de problèmes avec le paiement ». (NA8) / « En Tunisie, on a une plate-forme des transactions financières ayant un certain niveau de sécurité. On l'a déjà essayé et tout va bien avec ce système de paiement ». (ANA5)
 « Il y a toujours des doutes. Même si le site est sécurisé, on va se demander et poser la question si c'est vraiment sécurisé. La sécurité est importante ». (A3) / « Tant qu'il n'y a pas PayPal, je considère que les sites e-commerce sont non sécurisés. Je n'ai pas même pensé à me renseigner sur le niveau de sécurité ». (ANA4).

| | |
|---|------------|
| Payer les billets en ligne sans penser à la sécurité. | A1, A2, A3 |
| Refuser de payer en ligne des produits autre que les billets. | A2, A3 |
| Evaluer la sécurité par intuition, par le 6 ^{ème} sens. | A4 |
| Ne pas chercher les symboles de sécurité et se baser sur le nom de la marque. | A8, A13 |
| Être incapable d'évaluer le niveau de sécurité d'un site et refuser de payer par carte. | A10, A12 |
| Ne pas penser au risque de paiement en ligne et préférer vérifier le produit avant de le payer. | A11 |

6) Connaissance de la procédure de protection du consommateur en ligne

La majorité déclare qu'en cas de problème, il faut trouver un arrangement avec l'e-commerçant sinon il faut subir les conséquences car le consommateur n'est protégé ni sur le marché ni sur Internet, ni par la loi ni par un organisme. La majorité ignore comment procéder en cas d'arnaque. « Rien n'est clair » (A4). L'efficacité des organismes de protection est mise en question. Le consommateur a plus de pouvoir que ces organismes surtout avec Facebook qui est en train de révéler les pratiques frauduleuses ou contre la loi (A11).

Tableau 29 : Table de synthèse de la connaissance de la procédure de protection en ligne

| Connaissance/ Non-connaissance | Sites où l'item a été mentionné |
|---|--------------------------------------|
| Manque de connaissance de la procédure de protection du consommateur en ligne (73%) | |
| Ne pas savoir s'il y a une loi réglementant le e-commerce. | A1, A8, A9, A10, NA10, NA12, NA13 |
| Ignorer si le consommateur est protégé ou non par la loi. | A1, A8, A8, A9, NA2, NA3, NA10, NA13 |
| Supposer que l'acheteur n'est pas protégé par la loi. | A1, A5, A12, |
| Ignorer la procédure de protection sur Internet. | A2, A3, A4, A6, NA10, NA13 |
| Ne pas connaître un organisme de défense de l'e-consommateur. | A1, A3, A7, A9, A10, NA3, NA13 |
| Un organisme de protection s'il existe reste inefficace. | A5, A10, A12, NA8 |
| Ne pas savoir comment réagir suite à un mécontentement. | A1, A4, NA12, NA13 |
| Ne pas réagir ni réclamer au vendeur suite à une insatisfaction. | A2, A4 |
| Moyenne connaissance de la procédure de protection en ligne (9%) | |
| Savoir qu'il y a l'organisme de défense du consommateur. | A8 |
| Connaissance unique de la procédure judiciaire | NA 9 |

| Parfaite connaissance de la procédure de protection tout en doutant de son efficacité (18%) | |
|--|-------------------------------|
| Supposer qu'il y a certainement une loi et qu'il y a l'organisme de défense du consommateur (ODC). | A11, A13, NA4, NA5, NA7, NA8, |
| Révéler le problème d'application de la loi : La procédure légale ne peut pas générer une suite favorable. | A11, A13, NA4, NA5, NA7, NA8, |
| L'influence et la puissance du Facebook sont importantes. | A11 |

« Je ne suppose pas qu'un acheteur sur Internet est protégé par la loi ». (A5)

« En cas de problème, je ne sais pas à qui je dois m'adresser pour me protéger. Nous nous ne sommes pas informés sur comment procéder. Honnêtement, je ne sais pas quoi faire. Rien n'est clair ». (A4)

« On a pris l'habitude de subir les conséquences des arnaques ». (A12) / « De nos jours, le consommateur a plus de pouvoir. La preuve, Facebook est en train de révéler les pratiques frauduleuses ou contre la loi. Je crois que la puissance du Facebook est beaucoup plus importante que les organismes et les canaux traditionnels ». (A11)

C. Compétences

La compétence renvoie au triptyque « savoir, savoir-faire et savoir-être » (Ouerghi, 2009). Dans notre étude, le savoir ou la connaissance est traité comme une composante à part de la cérébralité. Nous limitons notre analyse au degré du savoir-faire et savoir-être des répondants qui désignent respectivement leurs expériences et les comportements tirés des expériences (la faculté de s'adapter). L'expérience d'achat et de paiement en ligne et les comportements qui en sont tirés diffèrent selon la fréquence d'achat et l'apprentissage qui en découle.

➤ **Expérience d'achat en ligne :**

Pour les acheteurs en ligne et à des degrés divers, l'expérience n'est pas bien développée et les achats en ligne ne sont pas récurrents. Les sujets les qualifient de « petite expérience », de « très modeste », d'« occasionnel » et même d'une « seule et unique expérience ». Certains sujets (46 % des acheteurs) acquièrent leurs premières expériences auprès des sites étrangers pour les reprendre par la suite avec des sites tunisiens. 9% des sujets achètent sur des sites étrangers beaucoup plus que sur des sites tunisiens et se limitent parfois à l'achat de billets d'avion sur Tunisair. Pour ceux qui déclarent être du domaine et ayant une bonne connaissance sur le sujet (6 % des sujets : A7 et A9), leurs expériences sont bien développées.

« Mon expérience de l'achat en ligne est très modeste ». (A12) / « Je n'ai pas une autre expérience d'achat sur Internet. C'est ma seule expérience et l'unique ». (A8) / « C'était une bonne expérience... C'était la seule fois ». (A11) / « Si ce n'était pas mon domaine, je n'achète pas sur Internet. Au début, j'ai voulu avoir une première expérience pour découvrir comment ça se passe ». (A9) / « J'ai une bonne expérience d'achat sur des sites étrangers. Je n'ai jamais tenté d'acheter en Tunisie à part les billets d'avion ». (A1)

➤ **Expérience de paiement en ligne**

L'expérience de paiement sur Internet est généralisée. La majorité des personnes interviewées déclare avoir utilisé Internet au moins pour payer les frais d'inscription universitaire vu son caractère obligatoire depuis plus qu'une quinzaine d'années. D'autres optent pour la recharge du Smartphone sur le Net ou le paiement en ligne des factures. Certains sujets préfèrent ou plutôt n'acceptent de payer en ligne qu'un produit numérique auquel est associé un processus logistique numérique comme les billets ou les coupons de deals.

➤ **Comportements tirés des expériences en ligne**

Les comportements tirés de l'expérience personnelle sur le marché ou sur Internet et à la limite tirés de l'expérience d'un proche sont très diversifiés. Ils sont controversés selon que l'expérience est bonne ou mauvaise, limitée ou développée, stimulante ou inhibitrice. L'effet de l'expérience (achat en ligne ou paiement en ligne) est marqué sur le comportement d'achat, sur l'apprentissage et sur l'intention d'achat. Pour certains, après une première expérience positive d'achat en ligne, l'affectivité tend à être positive, l'hésitation d'achat disparaît et l'intention de poursuivre l'achat sur le même site se développe (A1, A5, A6, A7, A9, A10). Par contre, suite à une expérience négative, le comportement tend vers la méfiance et la non-intention d'achat auprès du même site et parfois vers la décision de ne plus acheter en ligne (A2, A4, ANA6). Certains sujets considèrent que suite à un problème d'achat en ligne, il suffit de boycotter le produit et le site et d'exploiter Internet et les réseaux sociaux pour nuire à la réputation de l'e-commerçant (A2, A4, A6). Pour d'autres, la mauvaise expérience crée un comportement plus vigilant et pousse amplement à des vérifications et des comparaisons entre les offres non seulement sur Internet, mais aussi par rapport au marché.

« Je suppose que si jamais je tombe dans l'arnaque, je vais perdre confiance en toute personne qui vend sur Internet. Il suffit d'être arnaqué une seule fois pour ne plus acheter sur Internet ». (ANA6)

« Il m'est arrivé d'acheter deux ou trois fois sur Internet avec un prix beaucoup plus cher que sur le marché. Je suis devenue plus vigilante et je fais la comparaison du prix entre Internet et le marché. Je ne peux acheter automatiquement, car je peux trouver le même produit sur le marché avec un prix moins cher ». (A7)

L'effet de l'expérience et surtout des premières expériences sur l'apprentissage a été évoqué par certains acheteurs en ligne. Ils changent de comportement en fonction de l'apprentissage acquis. Il ne suffit pas que l'expérience soit personnelle pour en tirer des comportements, car même le retour d'expérience d'autres personnes peut-être décisif. C'est principalement l'expérience négative qui influence beaucoup plus le comportement que celle positive.

Quant aux comportements tirés de l'expérience de paiement en ligne, les bonnes expériences que ce soit par la carte bancaire ou e-dinar influencent positivement certains sujets pour ne pas avoir le souci de continuer à payer en ligne, et ce, comme l'illustrent les propos suivants :

« Avec l'expérience de mes inscriptions en ligne, je me suis rassurée que le paiement est sécurisé ».

« Je n'ai aucun souci pour le paiement sur Internet ». « Je paie par ma carte e-dinar ». (A7)

« Le paiement est sécurisé. Je n'ai pas eu de problème suite au paiement par ma carte bancaire ». (A9)

Néanmoins, la bonne expérience de paiement en ligne obligatoire est sans effet pour certains sujets. Ils refusent de payer un produit ou un service en ligne. Certains d'autres acceptent de payer uniquement un service. Pourtant c'est le fait d'avoir peur de l'opération de paiement sur Internet qui est le plus répandu, les résultats de notre étude montrent que la crainte ressentie n'est nullement à l'égard de ce mode de paiement, mais à l'égard de l'e-commerçant derrière le site. Il y a des doutes quant à sa crédibilité, son honnêteté et sa bienveillance.

Tableau 30 : Tableau synoptique de la compétence et l'action

| Impulsions de l'action | Inhibitions de l'action |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • L'expérience d'achat est développée pour 6 % des sujets. Ils déclarent être du domaine et ayant une connaissance sur le sujet (A7 et A9). • 9 % des sujets (A1, A3 et A6) achètent sur des sites étrangers plus que sur des sites tunisiens et se limitent à l'achat de billets d'avion Tunisair, leurs expériences sont influencées par le contexte étranger. • L'expérience de paiement sur Internet est généralisée : payer les frais d'inscription universitaire, la recharge du Smartphone sur le Net, payer les factures d'électricité, de l'eau, de Télécom et des fournisseurs Internet. <p><u>Suite à une première expérience positive :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'affectivité tend à être positive, l'hésitation d'achat disparaît et l'intention de poursuivre l'achat sur le même site se développe. • L'expérience a un effet sur l'apprentissage et le comportement se change en fonction de l'apprentissage acquis. • Il ne suffit pas que l'expérience soit personnelle pour en tirer des comportements, car même le retour d'expérience des autres peut-être décisif. | <ul style="list-style-type: none"> • Pour la grande majorité (soit 82 % des sujets) et à des degrés divers, l'expérience d'achat n'est pas bien développée et les achats ne sont pas récurrents. • Les problèmes rencontrés suite à un achat sur Internet inhibent le fait de reprendre l'expérience au moins avec le même site ou avec le même produit ou avec le même livreur. • Certains sujets n'acceptent de payer en ligne qu'un produit numérique auquel est associé un processus numérique comme les billets ou les coupons de deals. Ils optent pour le paiement à la livraison pour les autres types de produits. <p><u>Suite à une expérience d'achat négative :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le comportement tend vers la méfiance et la non-intention d'achat auprès du même site et parfois vers la décision de ne plus acheter. • Boycoter le produit et le site et d'exploiter Internet et les réseaux sociaux pour nuire à la réputation de l'e-commerçant (A2, A4, A6). • Le comportement tend vers la vigilance et pousse amplement à des vérifications et des comparaisons entre les offres non seulement sur Internet, mais aussi par rapport au marché. |

D. Aptitude stratégique et stratégies

Chaque individu détient une habileté stratégique dans son action basée sur son aptitude à anticiper, décider et corriger (Morin, 2008). Après exploration de la situation, chaque internaute essaie généralement de prédire les dangers ou les événements aléatoires possibles ainsi que toutes les conséquences possibles en se basant surtout sur l'ensemble des risques perçus, des connaissances et des expériences personnelles ou des proches. Ceci a été expressément signalé dans les discours des répondants. Sur la base des anticipations et dans l'esprit d'affronter les aléas, le sujet va décider pour l'action ou la non-action (pour l'achat ou le non-achat sur Internet). Une telle décision est susceptible d'être modifiée en fonction des informations ou des aléas qui vont survenir. Nous analysons successivement les aptitudes à anticiper, décider et corriger des répondants ainsi que les stratégies qu'ils suivent.

➤ Aptitude à anticiper

La majorité des internautes ont évoqué spontanément leurs manières d'anticiper pour préparer leurs décisions. Qu'ils soient des acheteurs ou des non-acheteurs sur Internet, l'anticipation semble être un préalable à l'action. En effet, la nécessité de prévoir dans ce contexte virtuel des situations futures et d'envisager un certain nombre de scénarios pour l'action d'achat sur Internet et pour ses conséquences a été exprimée par la majorité. Les scénarios et les conséquences sont généralement prévus par rapport aux risques perçus.

« Je dois prévoir les risques avant de passer à l'action » (A3) / « Il faut imaginer les scénarios possibles. » (NA11). « Avant de penser à acheter sur Internet, je dois penser à toutes les conséquences » (NA13).

« Si ça va porter sur une valeur supérieure à 500 dinars, je vais réfléchir avant même d'acheter. Je vais chercher comment être protégé en cas d'arnaque ou d'escroquerie » (NA12).

« Avant de lancer une commande, je dois penser à toutes les alternatives. Je dois me positionner par rapport aux avis des clients, chercher approximativement le pourcentage des avis positifs et des avis négatifs » (A12).

Certains sujets déclarent que l'anticipation dans de telles situations est primordiale pour éviter de tomber dans des problèmes éventuels d'arnaque et des problèmes liés au produit (qualité, prix, disponibilité, conformité), au paiement et/ou à la livraison. Être incapable de tout prévoir transparait dans certains propos tenus par les sujets eu égard aux spécificités du contexte virtuel. Ils procèdent généralement par analogie ou par comparaison à l'achat traditionnel et au marché tout en insistant que ce rapprochement est toujours insuffisant. L'effet de la communication par bouche à oreille a été aussi évoqué dans certains propos.

« Avant de prendre une décision que ce soit d'achat ou autre, je l'étudie. Je dois mener une bonne étude pour ne pas me mettre dans une situation risquée. C'est mon raisonnement ». (A8)

« ... L'imprévu que je ne connais pas. Il y a toujours la marge du risque des imprévues ». (A8)

Le temps consacré à l'anticipation varie d'une personne à une autre. Certains sujets témoignent qu'ils prennent leurs temps à bien étudier la situation et à anticiper les stimuli à venir pour que leurs réactions soient matures. Peu sont les sujets qui tolèrent certaines réactions prématurées ou erronées en les considérant comme un apprentissage.

« Mais, je crois que je vais attendre pour chercher d'autres informations, je ne vais pas acheter avant de prendre mon temps à réfléchir et à penser à toutes les conséquences » (A8). / « Je prends mon temps à réfléchir et à penser à la bonne alternative » (NA4).

➤ **Aptitude à décider**

L'aptitude à décider fait montrer le degré d'autonomie de l'individu. Certains sujets déclarent être parfaitement autonomes dans leurs décisions sans faire recours aux avis des personnes proches. Ils ne font recours qu'aux avis des consommateurs sur le site ou sur les réseaux sociaux. Ils prennent généralement leurs temps à chercher et à lire tous les avis. Toutefois, pour la majorité des sujets de l'étude et à des degrés divers, les avis des personnes proches semblent être décisifs. Alors que certains sujets cherchent à évaluer ces avis avant de prendre leurs décisions, d'autres s'accordent à reconnaître l'importance des avis des proches et à les respecter. Ces derniers se montrent sous l'influence sociale dans leurs décisions.

« Dans une telle situation, je vais y penser et aller directement chercher les avis des autres personnes. Je ne peux pas décider toute seule ». (NA10).

« Je ne peux pas faire recours aux avis d'autres personnes... Je voudrais être autonome dans de telles situations. C'est à moi de prendre la décision finale, sinon, je vais la laisser passer ». (A5)

« Lors de la prise de décision, je me base sur ma propre perception et sur mon jugement. Finalement, c'est moi qui décide. J'évalue les avis des autres s'ils sont pertinents ou non ». (NA5)

« Je vais chercher les avis des personnes proches et après, je fais mon propre raisonnement ». (NA8)

➤ **Aptitude à corriger**

Nous cherchons à évaluer le degré de prédisposition du sujet à trouver des solutions à une situation problématique générale. Par la suite, nous lui supposons qu'il tombe dans un

problème suite à un achat en ligne et nous lui demandons sa réaction. Dans une situation générale, la majorité déclare qu'il faut chercher à comprendre et à manipuler les déterminismes pour trouver une solution permettant de la maîtriser. Alors que la recherche de la solution a été affirmée par la plupart, la réaction suite à un problème d'achat en ligne n'était pas orientée vers la solution. La majorité témoigne de la non-utilité de réagir. Ceci est justifié par le prix d'achat dérisoire, par le comportement des commerçants et leurs manières de répondre aux réclamations des clients et par la perte éventuelle du temps pour une action en justice et parfois même pour trouver une solution à l'amiable avec l'e-commerçant.

➤ **Stratégies**

Les acheteurs suivent généralement certaines stratégies dans leurs actions. L'analyse intra-site montre que pour chaque cas, il y a plus qu'une stratégie associée à plusieurs critères comme le prix, le produit, l'offre, le site, l'e-commerçant et les conditions d'achat (cf. annexe 1 et 2).

Les stratégies liées au prix et à l'offre : Le prix semble être le premier critère de base pour formuler des stratégies d'achat. Excepté le prix d'un billet, aucune personne n'est prédisposée à acheter à des montants jugés élevés. La préoccupation au prix est souvent reflétée par des expressions comme « prix raisonnable », « prix non cher », « prix promotionnel », « prix avantageux », « prix inférieur au prix de marché », « prix alléchant », « valeur faible ». Certains sujets ont même fixé une limite de prix au-delà duquel, il refuse d'acheter en ligne. Par exemple, ne pas acheter si le prix est supérieur à 50D (A2), à 60D (A5), à 100D (ANA5).

Les stratégies liées au produit : Plusieurs critères liés au produit ont été évoqués par les interviewés pour pouvoir penser à acheter en ligne. Il y a par exemple des stratégies d'achat de produits numériques ou de produits non disponibles que sur Internet, ou encore le fait d'opter uniquement pour un produit étranger non disponible sur le marché ou pour certains types de produits. D'autres stratégies sont liées à l'achat des marques renommées ou à l'achat du même produit et de la même marque achetés sur le marché au moins deux ou trois fois.

Les stratégies liées au site e-commerce : Pour plusieurs sujets, le site doit être connu et renommé pour pouvoir penser à acheter en ligne. En rapport avec le contenu, le site doit être riche en informations pour pouvoir accéder à toutes les informations recherchées et jugées nécessaires. Cependant, ce critère est souvent nuancé par des doutes à la qualité des informations présentées. Quant à la qualité du design du site, alors qu'elle dénote le sérieux du vendeur pour certains sujets, elle est sans intérêt pour d'autres et aucune attention n'en est donnée.

Les stratégies liées aux conditions d'achat (garanties, livraison, paiement) : Certaines conditions liées surtout aux garanties, à la livraison et au paiement sont imposées par certains sujets comme la garantie « satisfait ou remboursé », le paiement à la livraison, une courte durée de livraison ou même une livraison instantanée (le cas de billets ou de coupons).

E. Auto-efficacité

Rappelons que l'auto-efficacité ou la croyance d'efficacité personnelle désigne la croyance de l'individu quant à sa capacité de poursuivre les buts qu'il s'est fixés (Bandura, 2003). Nous évaluons la croyance sur le niveau de l'aptitude à réaliser convenablement et sans faute une opération d'achat en ligne. Nous distinguons entre les niveaux d'auto-efficacité élevés, moyens et faibles, et ce, en fonction des doutes de l'erreur à commettre ou à risquer le plus.

À la lumière des résultats présentés dans les tableaux des niveaux d'auto-efficacité cas par cas avec illustrations (cf. Annexe 1), nous menons un traitement statistique des différents niveaux d'auto-efficacité qu'ils soient élevés, moyens ou faibles (cf. Tableau 31). 64 % des répondants déclarent avoir un niveau d'auto-efficacité élevé. Ce sont généralement les acheteurs en ligne qui présentent le plus des croyances d'efficacité personnelle élevée eu égard principalement à leur connaissance, à la facilité d'utilisation perçue, à leurs expériences d'achat antérieures. Quant aux non-acheteurs, il y a 46 % (soit 6/13) qui croient en leur aptitude à acheter en ligne sans avoir effectué des erreurs. Les niveaux d'auto-efficacité élevés s'expliquent par leur connaissance et leurs expériences de paiement en ligne.

Tableau 31 : Analyse statistique des niveaux d'auto-efficacité des Internaute

| | Niveaux d'auto-efficacité | | |
|---|---------------------------|-------------|-------------|
| | Élevé | Moyen | Faible |
| Acheteurs sur Internet (A1 : A13) | 10 | 3 | 0 |
| Non-Acheteurs sur Internet (NA1 : NA13) | 6 | 5 | 2 |
| Acheteurs sur sites étrangers et non pas tunisiens (ANA1: ANA7) | 5 | 0 | 2 |
| TOTAUX (33) | 21 | 8 | 4 |
| Pourcentage | 64 % | 24 % | 12 % |

F. Affectivité

L'analyse intra-site (cf. Annexe 1) a montré que chaque sujet a sa propre réaction face au mode d'achat en ligne pour exprimer son rattachement affectif. Ce dernier diffère selon le degré d'implication dans ce mode d'achat ou de l'expérience antérieure.

Pour les acheteurs en ligne, l'affectivité est majoritairement positive ou à la limite positive et négative à la fois. Certains d'entre eux se sentent dans la jouissance et le plaisir ou le bonheur. Ils sont encouragés à acheter en ligne vu la non-anxiété ressentie. Ils représentent 69 % des acheteurs : ce sont ceux qui ont des achats répétitifs sur Internet. D'autres s'expriment par des affects à la fois positifs et négatifs. Ils représentent 31 % des acheteurs et déclarent simultanément leur jouissance et leur encouragement que leur sentiment de peur, d'anxiété et de doutes. Les premières expériences font affaiblir généralement les affects négatifs. Pour tous les acheteurs en ligne, le plaisir du shopping est plus important que le plaisir d'achat en ligne. Toutefois, une exception unique apparaît dans le cas A10 pour qui, le plaisir d'achat en ligne est plus important que le plaisir du shopping vu ses traits d'individualité.

« Je ne vais pas hésiter à acheter sur Internet sauf que je préférerais faire du shopping. Le shopping est un grand plaisir pour moi. C'est un moyen de divertissement ». (A11) / « Même quand je voyage, je déteste le shopping ... c'est pourquoi je préfère acheter par Internet... Je suis casanière. Je ne sors pas beaucoup de la maison ». (A10)

Tableau 32 : Analyse de l'affectivité des Internaute

| Affectivité positive (24,3 %) | Affectivité négative (48,5 %) | Affectivité positive et négative à la fois (21,2%) | Neutre (6 %) |
|---|--|--|--|
| A2, A3, A5, A7, A8, A9, A10, A11, A13 | NA1, NA2, NA3, NA4, NA5, NA6, NA7, NA9, NA10, NA11, NA12, ANA1, ANA2, ANA3, ANA4, ANA5 | A1, A4, A6, A12, NA8, NA13, ANA1 | ANA6 ANA7 |
| <u>Jouissance</u> : Très agréable/ Un cadeau /Un grand plaisir/ Un bonheur | <u>Non-jouissance</u> : Non plaisir Non agréable | <u>Anxiété</u> : (peur, gênant, doutes, Déangement) + <u>Jouissance</u> : (être content plaisir, bonheur, agréable) | <u>Aucune affectivité</u> Ni agréable Ni non-agrable |
| <u>Encouragement</u> | <u>Découragement</u> État d'âme/ État affectif | <u>Anxiété</u> : des doutes, peur. <u>Site étranger</u> : non-anxiété A4 | |
| <u>Non-Anxiété</u> : Ne pas avoir peur | <u>Anxiété</u> : Peur, Angoisse, Gênant, Ennuyant, Mal à l'aise, Inquiétude | <u>Anxiété</u> : des doutes/ Découragement et non-anxiété après 1 ^{ère} expérience | |
| | <u>Isolement</u> : Un acte isolé, carence de partage de bons moments et d'implication de personnes proches | <u>Jouissance</u> : plaisir, <u>Anxiété au début de l'expérience</u> : Angoisse, Stress. | |

Pour les non-acheteurs en ligne, l'affectivité est plutôt négative. L'achat en ligne fait non seulement peur et crée de l'anxiété ou de la crainte, mais constitue aussi une menace d'isolement et de dégradation du lien social. L'anxiété ressentie se manifeste par des sentiments de peur, d'angoisse, de gêne, de mal à l'aise. Ce mode d'achat fait peur, c'est la peur d'être arnaqué ou escroqué, la peur de perte d'argent et du temps, la peur de se tromper et de faire un mauvais choix. Par ailleurs, pour plusieurs sujets, l'anxiété face à Internet n'est pas nullement liée à la technologie ou à la peur de ne pas savoir utiliser ou se servir convenablement de la technologie, mais plutôt à la personne derrière le site marchand et éventuellement à son comportement malveillant.

Certains sujets considèrent ce mode d'achat comme compromettant pour le lien social vu que c'est un acte isolé renforçant le repli sur soi. Ce faisant, ils apprécient le plus le shopping en le présentant souvent comme un événement heureux, une activité à caractère social, une sortie avec les proches pour se divertir par une promenade ou en la considérant comme une occasion pour se changer les idées et prendre un café ensemble. Donc, le shopping s'inscrit dans un ensemble d'activités connexes. Ceux qui préfèrent le shopping traditionnel ne pensent pas y renoncer. Au mieux, l'achat en ligne apparaît pour certains d'entre eux comme un mode d'achat complémentaire et uniquement pour certains produits et services.

« ...Il y a toujours la peur d'acheter en ligne même si je trouve une bonne offre sur Internet». (NA5).
« Pour nous les Tunisiens, l'acte d'achat en lui-même est un événement. L'achat d'un bien sur le marché est lié en parallèle à un programme de partage de bons moments ensemble (dîner, café...). Dans l'achat en ligne, tout ça n'existe pas. C'est un acte isolé ... entre vous et le PC ».
« On ne peut plus penser à l'achat comme un événement heureux qui nécessite l'accompagnement et l'implication d'autres personnes proches ». (NA5)

Un état de découragement et de non-plaisir peut être expliqué par des raisons financières. C'est le cas des sujets qui n'ont pas un revenu fixe ou qui se trouvent dans une situation de précarité. Cette dernière se répercute sur leurs états d'âme et/ou leurs états affectifs.

Pour les acheteurs sur des sites étrangers et non-acheteurs sur des sites tunisiens, les niveaux d'affectivité sont diversifiés. L'affectivité varie en fonction du contexte pour la même personne. Alors qu'elle est positive face à un contexte étranger, elle est plutôt négative face à un contexte national. C'est la maturité du contexte étranger qui a été mis en relief par les personnes interrogées pour justifier cette affectivité changeante. L'affectivité est neutre quand la personne ne se montre ni dans le plaisir ni dans le non-plaisir, ni encouragé, ni découragé à acheter en ligne et que cet acte n'est ni agréable, ni non agréable pour lui.

1.1.3 Sensorialité de l'acteur

Nous exposons les résultats issus de l'analyse des entretiens par rapport à la perception, à la sensibilité et aux traits d'individualité des internautes.

A. Perception

La perception d'une situation d'achat sur Internet s'attache en premier lieu aux risques qui l'entourent et en second lieu à son utilité et à la facilité d'utilisation du système e-commerce.

Les risques perçus : La récurrence des risques perçus dans les discours des internautes illustre bien l'importance des risques dans la prise de décision d'achat sur Internet. En effet, la notion de risque et des mots et des idées ayant un sens équivalent montre bien que la perception d'une situation d'achat en ligne s'attache principalement aux risques qui l'entourent.

« *Risque, c'est le sujet le plus important* » (NA2). / « *Les risques forment la base de la décision d'achat* » (ANA7)
L'analyse intra-site des risques perçus pour les acheteurs et non-acheteurs a pour objet de déterminer cas par cas les différents risques évoqués pour étudier leur typologie, leur gravité et leur impact sur la décision d'achat en ligne. À l'issue de cette analyse, nous constatons plusieurs types de risques évoqués liés généralement à l'objet d'achat (produits/services), aux conditions d'achat (livraison, paiement, comportement de l'e-commerçant) ou au contexte d'achat (connexion Internet, site marchand, sécurité). Nous traçons également une table de synthèse des risques perçus et du nombre des sujets qui l'ont mentionné (cf. Annexe 2).

Les Risques perçus les plus graves pour acheteurs et non-acheteurs sur Internet :

De tous les types de risques perçus, il y a certainement des risques jugés beaucoup plus graves que d'autres pour former les principaux facteurs inhibiteurs à l'achat en ligne. L'analyse intra-site du risque le plus grave perçu par chacun des interviewés a été suivie par un traitement statistique permettant de fournir la fréquence d'occurrence des risques. Les résultats sont présentés dans une table de synthèse regroupant les risques perçus les plus graves aux yeux des acheteurs et non-acheteurs ainsi que leurs fréquences (cf. Tableau 33).

Pour les acheteurs en ligne, le risque le plus élevé est celui de la non-réception du produit commandé et payé à l'avance sur Internet. 39 % des acheteurs (soit 5/13) considèrent que la non-réception du produit est un risque important vu les conséquences néfastes qu'il génère et essentiellement la perte d'argent et du temps et le fait d'entrer en conflit avec le commerçant. La perte d'argent est causée soit par la le nom remboursement de la part de l'e-commerçant soit par le fait que ce dernier nie complètement le paiement électronique effectué à l'avance.

«Le risque le plus grave c'est de payer et ne pas recevoir le produit. Je ne crois pas qu'en Tunisie, je vais être remboursée et que je vais être capable de récupérer l'argent ». (A2) /

« Le piratage de la carte et du compte courant est le risque le plus grave, car un produit non conforme, je le jete à la limite dans la poubelle ». (A13)

En second lieu, il y a le risque de piratage du code de la carte bancaire et de l'interception de son code pour une utilisation frauduleuse (exp. des prélèvements successifs effectués sur le compte). Le risque de piratage est fortement lié à la perception de la sécurité des sites et de l'e- paiement. Il est le plus important pour les non-acheteurs. Les autres risques peuvent être liés à la non-conformité du produit, à un paiement double, à l'arnaque (entreprise fictive) ou à l'escroquerie, à la perte d'argent, à la rupture de la connexion lors de la phase du paiement et au comportement malveillant (dérangement par des appels téléphoniques répétitifs).

Tableau 33 : Les Risques perçus les plus graves sur Internet

| Risques perçus | F |
|--|-----------|
| Acheteurs et non-acheteurs (A1 : A13) + (NA1 : NA13) + (ANA1 : ANA7) | |
| Le risque de piratage et d'interception du code de la carte bancaire | 16 |
| Le risque de la non-réception du produit payé à l'avance sur Internet. | 6 |
| Le risque de la non-conformité du produit. | 6 |
| Le risque de payer doublement une seule transaction. | 1 |
| Le risque d'arnaque : acheter auprès d'une entreprise fictive. | 1 |
| Le risque des imprévus et le risque d'escroquerie | 2 |
| Le risque de la perte d'argent : le non-remboursement de l'argent. | 1 |
| Le risque d'être dérangé par le comportement du vendeur (des appels téléphoniques répétitifs) | 1 |
| Le risque de la rupture de la connexion Internet lors de la phase du paiement sans pouvoir recevoir une preuve du paiement effectué. | 1 |
| Acheteurs sur Internet (A1 : A13) | |
| Le risque de la non-réception du produit payé à l'avance sur Internet. | 5 |
| Le risque de piratage et d'interception du code de la carte bancaire. | 4 |
| Le risque de la non-conformité du produit. | 1 |
| Le risque de payer doublement une seule transaction. | 1 |
| Le risque d'arnaque : acheter auprès d'une entreprise fictive. | 1 |
| Le risque de la perte d'argent : le non-remboursement de l'argent. | 1 |
| Le risque d'être dérangé par le comportement du vendeur (des appels téléphoniques répétitifs) | 1 |
| Non-Acheteurs sur Internet (NA1 : NA13) | |
| Le risque de piratage et d'interception du code de la carte bancaire. | 8 |
| Le risque d'arnaque et de la non-conformité du produit. | 3 |
| Le risque des imprévus et le risque d'escroquerie | 2 |
| Acheteurs auprès des sites étrangers et non pas tunisiens (ANA1 : ANA7) | |
| Le risque de piratage et d'interception du code de la carte bancaire | 4 |
| Le risque d'arnaque et de la non-conformité du produit. | 2 |
| Le risque de la rupture de la connexion Internet lors de la phase du paiement sans pouvoir recevoir une preuve du paiement effectué. | 1 |
| Le risque de la non-réception du produit payé à l'avance sur Internet. | 1 |

L'utilité perçue : La perception des avantages relatifs à l'achat sur Internet semble se faire sur plusieurs bases pour juger de l'utilité ou la non-utilité de ce mode. Des raisons à la fois objectives et subjectives forment les bases de jugement et se rapportent à la notion de temps, aux opportunités en ligne, aux conditions d'achat, à ses conséquences, au plaisir qu'il crée...

Tableau 34 : Analyse statistique de l'utilité perçue

| | Utilité perçue | Non-utilité perçue | Utilité/non-utilité perçue |
|-----------------------------------|----------------|--------------------|----------------------------|
| Acheteurs en ligne | 3 | 0 | 10 |
| Non-acheteurs en ligne | 3 | 3 | 7 |
| Acheteurs sur des sites étrangers | 0 | 0 | 7 |
| Totaux (33) | 6 | 3 | 24 |
| % | 18 % | 9 % | 73 % |

➤ **Utilité perçue : (18 %)**

18 % des sujets expriment leur intérêt envers l'achat en ligne. Ils témoignent de leur utilité vu les expériences personnelles ou d'un proche réussies sur Internet.

➤ **Non-utilité perçue : (9 %)**

Certains, en s'interrogeant sur l'utilité d'achat en ligne, ils n'en voient pas vraiment l'utilité (3 non-acheteurs) et refusent de changer leur mode d'achat habituel. Ils considèrent que pour un produit disponible sur le marché, il n'y a aucun intérêt de le chercher et de l'acheter par Internet eu égard aux risques susceptibles de l'encourir et aux problèmes éventuels à rencontrer. Les expériences déplaisantes sur le marché physique semblent affecter négativement l'utilité perçue de l'achat en ligne surtout par rapport à l'arnaque et au comportement opportuniste de la part du commerçant.

➤ **Utilité perçue et non-utilité perçue à la fois : (73 %)**

L'utilité perçue du mode d'achat en ligne est déterminée par rapport aux avantages relatifs perçus tels que la facilité et la praticité, le gain du temps, l'accès à n'importe quelle heure, la rapidité d'accès à l'information, la livraison à domicile, le fait de s'épargner du déplacement et de profiter des promotions en ligne (le cas des billets d'avion). Parallèlement à ces avantages, les sujets évoquent plusieurs désavantages et procèdent à une comparaison entre le contexte tunisien et celui étranger ou entre le mode d'achat en ligne et celui traditionnel. Les sujets évoquent certains désavantages liés aux sites marchands tunisiens : manque d'opportunités sur le Net, manque d'offres alléchantes (les prix sont chers et il n'y a pas de promotion), les conditions de livraison sont non claires, le retour produit est soit non appliqué soit il est à la charge du client, la non-possibilité d'acheter tout type de produit, la non-utilité pour les produits disponibles en magasin, perte de temps pour la recharge de la carte e-dinar ou dans l'attente de la livraison, la non-application de la pratique « satisfait ou remboursé ».

« C'est une idée intéressante, il y a des offres, des produits étrangers soldés. Au lieu de se déplacer et voyager, on peut passer la commande par Internet. Mais le problème c'est la livraison, ça prend du temps ». (NA7)

➤ **Utilité perçue par rapport au contexte (Tunisien Vs Étranger) :**

La perception de l'utilité de l'achat en ligne pour une même personne semble être liée au contexte d'achat pour varier selon qu'il s'agit d'un contexte tunisien ou étranger. Sur ce plan, c'est aussi bien chez les acheteurs que chez les non-acheteurs et indépendamment du genre et de l'âge, que l'on retrouve des propos assez contrastés entre les contextes tunisien et étranger pour considérer ce dernier comme plus utile que celui national pour des raisons de maturité.

« À l'étranger, il y a la logique de satisfait ou remboursé ; elle n'est pas appliquée en Tunisie ». (A12)
 « Honnêtement, si je vais acheter sur Internet, je vais acheter un produit non tunisien, car il est inaccessible sur le marché. Je ne peux pas le trouver autrement à moins que je voyage ». (NA2)

➤ **Utilité perçue et non-utilité perçue pour les acheteurs en ligne :**

L'analyse intra-site de l'utilité perçue pour les acheteurs (cf. Annexe 1) montre que 77 % perçoivent aussi bien des avantages (profiter des promotions, faciliter les choses, faire gagner du temps, une accessibilité facile, livraison à domicile...) que des désavantages relatifs perçus à l'achat en ligne (prix chers, retour du produit non-garanti et à la charge du client.

➤ **Utilité perçue et non-utilité perçue pour les non-acheteurs en ligne :**

Certains non-acheteurs (soit 3/13) se montrent un désintérêt envers l'achat en ligne et perçoivent sa non-utilité. Par contre, trois d'autres l'apprécient vu sa commodité et sa rapidité ainsi que le fait d'épargner de se déplacer. Ce mode est utile et important pour les produits ou services non chers et livrés en temps réel sous forme numérique et non pas pour les produits tangibles qui nécessitent un temps de livraison. Plus que la moitié des non-acheteurs (soit 54 %) perçoit à la fois l'utilité et la non-utilité de l'achat en ligne (cf. Tableau 35).

Tableau 35 : Utilité perçue pour les non-acheteurs en ligne

| Utilité perçue (23%) | Non-utilité P (23%) | Utilité /Non-utilité perçue à la fois (54 %) |
|--|---|--|
| NA1, NA10, NA13 | NA2, NA4, NA8 | NA3, NA5, NA6, NA7, NA9, NA11, NA12 |
| C'est intéressant. Ça fait épargner de se déplacer. Nécessité de recours aux transactions électroniques. Exigence des contextes national et international. Utile pour les produits ou services non chers et livrés en temps réel sous forme numérique. | Aucune utilité. Non-intéressant. Ne rien faciliter. Causer des problèmes gênants. Ni une nécessité Ni une priorité. Aucune utilité d'Internet pour un produit disponible sur le marché physique. La seule utilité c'est en cas de besoin d'un produit étranger non disponible sur le marché national. | On en a besoin. Acheter à tout moment. Gain du temps si le produit est conforme. Utilité de l'achat sur sites étrangers. Intéressant pour l'achat de billets. Diversité d'offres et des prix promotionnels. Produit de qualité disponible uniquement sur Internet. Des nouveautés par rapport à l'existant. Utile uniquement pour la recherche d'information. Non-utilité de l'achat en ligne en Tunisie. Perte du temps de recharge de la carte e-dinar. Perte du temps si le produit est non-conforme. Problème de vérification de la qualité du produit. Ça coûte cher (commissions bancaires). Des informations incomplètes sur le produit. Pas de valeur ajoutée propre à l'achat en ligne. Il n'y a pas de quoi suivre un nouveau mode d'achat. |

Pour la majorité des non-acheteurs, Internet n'est rien de plus qu'un outil pour la recherche d'informations d'une manière facile et rapide donnant la possibilité de comparaison simultanée entre les produits. Néanmoins, ces informations sont jugées incomplètes ou non

exhaustives et restent à vérifier sur le marché. Donc l'avantage perçu lié à la facilité d'accès à une variété d'informations est souvent nuancé par des doutes à la qualité des informations tout en transparaissant une méfiance vis-à-vis des informations disponibles sur Internet.

➤ **Utilité perçue pour les acheteurs sur des sites étrangers et non pas tunisiens :**

Les acheteurs sur des sites étrangers perçoivent l'utilité en fonction du contexte et ne voient pas généralement l'utilité quand il s'agit du contexte tunisien (cf. Annexe 1).

L'utilisabilité perçue : La facilité d'utilisation perçue est relative à la croyance de la personne de pouvoir utiliser un site e-commerce avec le moindre effort afin d'acheter sur Internet. 67 % des sujets perçoivent que c'est facile d'acheter en ligne contre 21 % qui la considèrent comme complexe et 12 % perçoivent que c'est complexe et facile à la fois (cf. Tableau 36).

L'effet de l'expérience sur la facilité d'utilisation perçue : Pour les acheteurs en ligne, vu leur expérience, l'opération est perçue facile. Plus l'expérience antérieure et grande, plus l'utilisation est perçue facile. Certes, les attentes en effort pour les sujets qui ont acheté plusieurs fois en ligne sont moins importantes que ceux qu'ils l'ont fait occasionnellement. Néanmoins, même sans expérience d'achat, plus que la moitié des non-acheteurs (soit 54 %) perçoivent la facilité de l'opération. La connaissance et la familiarité avec Internet et l'auto efficacité élevée impactent positivement la facilité perçue d'utilisation.

Tableau 36 : Table de synthèse de l'utilisabilité perçue

| Utilisabilité perçue | F | Sites où l'item a été mentionné |
|---|----|---|
| Acheteurs et non-acheteurs sur Internet (A1 : A13)+ (NA1 : NA13)+ (ANA1 : ANA7) | | |
| Facilité perçue | 22 | 67 % |
| Complexité perçue | 7 | 21 % |
| Facilité et complexité perçues à la fois | 4 | 12 % |
| Acheteurs sur Internet (A1 : A13) | | |
| Facilité perçue | 11 | A1/ A2/A3/A4/A6/ A7/ A8/A9/A10/A11/A12 |
| Facilité et complexité perçues à la fois | 2 | A5 / A13 |
| Non Acheteurs sur Internet (NA1 : NA13) | | |
| Facilité perçue | 7 | NA1 / NA2 / NA4 / NA6 / NA7 / NA9/ NA11 |
| Complexité perçue | 5 | NA3 / NA5 / NA8 / NA10 / NA13 |
| Facilité et complexité perçues à la fois | 1 | NA12 |
| Acheteurs sur Internet sur site étranger et Non Acheteurs sur site tunisien (ANA1 : ANA7) | | |
| Facilité perçue | 4 | ANA1 / ANA3 / ANA5 / ANA7 |
| Complexité perçue | 2 | ANA2 / ANA4 |
| Facilité et complexité perçues à la fois | 1 | ANA6 |

B. Sensibilité

L'analyse intra-site montre que pour la plupart des sujets acheteurs et non-acheteurs, la sensibilité à la notoriété de l'e-commerçant est forte (52 %). Il y a aussi une sensibilité moyenne marquée essentiellement par rapport à l'offre ou au produit (prix, marque, nature, disponibilité) et une faible sensibilité par rapport au web design du site marchand.

Tableau 37: Table de synthèse de la sensibilité

| Sensibilité | F | % | Sites/33 |
|--|----|-----|---|
| Aucune sensibilité | 2 | 6% | NA1, NA4 |
| Sensibilité à l'offre | 5 | 15% | NA12, NA10, NA7, A4, A8 |
| Sensibilité au prix | 8 | 24% | NA12, NA7, NA6, NA5, A5, A9, A1, A8 |
| Sensibilité à la marque | 4 | 12% | NA10, A6, A7, A9 |
| Sensibilité à la qualité | 4 | 12% | NA6, NA5, A6, A1 |
| Sensibilité à la nature du produit | 7 | 21% | A5, A7, NA3, NA8, NA2, A10, A13 |
| Sensibilité à la disponibilité sur le marché | 6 | 18% | NA3, NA5, NA13, NA12, NA11, A7, |
| Sensibilité à la notoriété de l'e-commerçant | 17 | 52% | NA12, NA10, NA9, NA7, NA6, NA5, A6, A7, A4, A8, A11, A13, ANA1, ANA3, ANA5, ANA6, ANA7. |
| Sensibilité à la qualité du site | 2 | 6% | A5, NA10, |

➤ **Sensibilité faible ou nulle :**

Pour ceux non intéressés par l'achat en ligne et qui n'ont pas l'intention de le faire, la sensibilité est faible ou même nulle. Aucune attention n'est donnée ni à l'offre ni au prix ni à la marque et ni à la notoriété du vendeur en ligne. Ils déclarent que même si le produit n'est disponible que sur Internet, ils vont choisir sur le marché un produit de substitution.

« Je refuse catégoriquement de le faire indépendamment du vendeur qu'il soit digne de confiance ou non, qu'il soit de bonne notoriété ou non... Si le produit n'est disponible que sur Internet, ce n'est pas la peine de l'acheter. Je vais choisir sur le marché une autre marque ou un produit de substitution ». (NA4)

➤ **Sensibilité liée à l'e-commerçant : Forte sensibilité à la notoriété :**

Les sujets interviewés se montrent fortement sensibles à la notoriété ou la réputation de l'e-commerçant. La bonne réputation est considérée comme une condition sine qua non pour pouvoir penser à Internet comme mode d'achat. C'est pourquoi la sensibilité à l'offre ou au prix ou à la marque est nulle ou faible si la notoriété de l'e-commerçant fait défaut. Cette forte sensibilité à la notoriété est expliquée par la représentation négative du commerçant et par la méfiance à son égard. Pour d'autres, il y a toujours des doutes à l'égard du vendeur en ligne.

« Excepté les sociétés qui ont de bonnes réputations, on peut avoir des doutes pour tout le reste ». (NA9)
 « Même si je vais trouver une bonne affaire, je n'achète pas si l'entreprise est non-renommée ». (NA9)
 « Excepté les produits de marque des entreprises ayant déjà une bonne notoriété, je ne peux pas donner confiance et je ne vais pas penser même à l'achat sur Internet ». (NA10)

➤ **Sensibilité liée au produit : sensibilité au type de produit, au prix et à la qualité**

La possibilité d'acheter en ligne des biens non disponibles autrement a été évoquée par certains sujets surtout les produits importés et non disponibles sur le marché. Pour d'autres, ils sont beaucoup plus sensibles aux produits étrangers ou aux produits les plus vendus en ligne. La nature ou le type de produit est aussi un critère de choix. La préférence est orientée vers un produit numérique ou un produit standard ou qui n'est pas fragile ou qui ne s'endommage pas.

« La première chose à voir est les produits les plus vendus ou les promos ». (A5)
 « Il y a des produits auxquels je ne vais pas même penser à les acheter en ligne, car je dois les voir ». (NA8) /
 « C'est intéressant pour les produits qui ne sont pas commercialisés en Tunisie c'est-à-dire les produits étrangers et les produits importés et non disponibles sur le marché ». (A7) / « Si le produit n'existe que sur Internet et j'en ai besoin, je vais dans ce cas, l'acheter et je vais le payer par ma fameuse carte e-dinar ». (NA13)

- ✓ Sensibilité/non-sensibilité au prix et à la marque : La majorité de nos sujets exprime une sensibilité au prix. Tous ceux qui ont acheté des billets d'avion en ligne ont été incités par les promotions. Pour d'autres, l'attention est portée à la marque en lui attribuant de l'importance dans la prise de décision d'achat. Alors que certains sujets sont sensibles à la marque et préfèrent acheter des marques qu'ils ont déjà l'habitude de l'utiliser, d'autres n'ont aucune sensibilité à la marque vu le risque de l'imitation des produits mêmes des grandes marques.

« Pour acheter, je dois connaître la marque. C'est beaucoup plus par rapport à l'entreprise et à sa réputation que par rapport à Internet ». (A7) / « Je n'achète sur Internet qu'un produit que je l'ai déjà acheté sur le marché et il faut qu'il soit de la même marque ». (NA10) « Il y a le problème de l'imitation des produits mêmes des grandes marques à l'échelle mondiale, je ne peux pas être sensible à la marque ». (NA7)

➤ **Sensibilité liée au site e-commerce : Faible sensibilité au design du site Web**

Alors que certains se montrent avec une forte sensibilité au design, il y a d'autres qui ne sont pas du tout sensibles envers le design. Ceux qui portent de l'attention au design considèrent qu'un bon design dénote non seulement le sérieux de l'e-commerçant, mais reflète aussi un certain degré de professionnalisme. Cependant, d'autres considèrent que ce n'est pas le design qu'il soit bon ou mauvais qui détermine l'intention d'achat. À cet égard, un bon design est susceptible de révéler des doutes en considérant que « *les apparences sont trompeuses* » et que « *ce qui est bon de l'extérieur ne peut nécessairement l'être de l'intérieur* ». Derrière ce bon design, il y a des vices cachés, il y a probablement des arnaqueurs qui se cachent.

Tableau 38 : Table synoptique de la « Sensibilité »

| Sensibilité | | |
|---|--|---|
| Forte sensibilité / E-commerçant | Moyenne sensibilité / Produit | Faible sensibilité / Site Web |
| La bonne réputation est une condition sine qua non pour pouvoir penser à Internet comme mode d'achat. | La majorité de nos sujets exprime une sensibilité au prix. | Un bon design dénote le sérieux de l'e-commerçant et reflète un certain degré de professionnalisme |
| La sensibilité à l'offre ou au prix ou à la marque est nulle ou faible si la notoriété de l'e-commerçant fait défaut. | Une attention est portée à la marque pour certains nuancée par le risque de l'imitation mêmes des grandes marques. | Un bon design est susceptible de révéler pour la majorité des doutes, car « <i>les apparences sont trompeuses</i> » |

C. Traits d'individualité

Le profil de l'internaute type que représentent les personnes interrogées s'esquisse par les traits d'individualité suivants :

➤ **L'aversion aux risques :**

C'est un trait de personnalité psychologique largement généralisé. Excepté un seul sujet de jeune âge (A5), tous les autres évitent les choses risquées et cherchent à être sûrs avant d'acheter quoi que ce soit sur le marché ou sur Internet. Le degré de cette aversion varie en fonction de la valeur du produit. Plus le prix à payer est important, plus l'aversion aux risques est élevée. Certains expriment qu'il est nécessaire d'être averses aux risques pour éviter toute

déception et tout type d'arnaque. S'il est nécessaire de prendre le risque, il faut qu'il soit d'une façon mesurée. L'aversion aux risques est fortement liée au caractère de non-innovativité (manque d'attraction pour un mode d'achat basé sur la technologie), aux risques perçus (tant que le risque persiste, l'aversion est manifeste), à la connaissance (le fait d'ignorer le contexte augmente l'aversion), à la confiance (la méfiance fortifiait l'aversion aux risques) et à la culture (le fait d'être éduqué sur la vigilance et la prudence). Il est à signaler que les acheteurs sur Internet se montrent légèrement moins averses aux risques dans le sens où ils sont capables de prendre des risques minimes et se déclarent curieux de voir comment les choses se passent et de vivre une nouvelle expérience. Les acheteurs uniquement sur des sites étrangers se déclarent averses aux risques en fonction du contexte. Leurs discours sont ponctués par les risques perçus dans le contexte étranger et le contexte tunisien et témoignent d'une ambivalence déjà relatée. Ils se montrent avec différents traits d'individualité assez contrastés : l'aversion de risque n'apparaît que dans un contexte tunisien.

➤ **Être en conformité et avoir un comportement mimétique :**

La recherche à se conformer pour suivre un comportement collectif dominant est un trait marqué chez la majorité. Les non-acheteurs entendent en général des comportements mimétiques. Pour eux, tant que la majorité n'achète pas en ligne, ils ne vont pas faire l'exception pour être les premières victimes. Leur intention d'achat est en rapport avec la généralisation de la pratique. Quant aux acheteurs, ils mentionnent qu'il y a certaines circonstances ayant incité à le faire. Derrière le premier achat, il y a le mimétisme comme traits d'individualité. En effet, plusieurs acheteurs révèlent que leurs premiers achats étaient à l'étranger en imitant des proches vivant à l'étranger. L'un des sujets a déclaré que le premier achat était pour des raisons d'identification et pour ressembler à un groupe attractif.

➤ **Autonomie relative Vs influence sociale :**

Les résultats d'analyse montrent que l'aptitude à décider d'une façon autonome dans une situation d'achat en ligne n'est pas bien développée sous l'effet de l'influence sociale et pour plusieurs facteurs dont culturels et environnementaux. Les sujets cherchent généralement les recommandations des proches. Ces derniers influencent sensiblement la personne dans sa décision d'achat. Ils sont considérés comme une source d'informations plus fiable et crédible vu l'absence de l'aspect opportuniste. Un seul cas déclare être complètement autonome (A5) et ne cherche pas les avis des autres. Ce sujet dispose d'un haut degré d'autonomie.

« Je suis autonome. Je décide toute seule excepté le cas où je dois chercher l'avis d'un expert ». (A5)
« J'ai voulu essayer une nouvelle technique, c'est toi qui m'avais influencée. Je me suis dit : je dois essayer d'acheter à distance pour ne pas être démodée ». (A4) / « Quand tu m'as parlé du sujet, j'étais influencée par tes propos, c'est ce qui m'a incité à acheter sur Internet ». (A4)

1.1.4 Motricité de l'acteur

Nous présentons les résultats d'analyse liés à la motricité de l'auto-organisation : le besoin/désir, la finalité, les motivations/freins à agir, la confiance, l'attitude et l'intention.

A. Besoin/désir

Le besoin et le désir ou leur absence se justifient de différentes manières et ne peuvent nécessairement déclencher l'action surtout lorsqu'il s'agit d'un achat sur Internet. En effet, le besoin et/ou le désir déclenchent généralement l'action. Néanmoins, malgré un besoin ressenti et/ou un désir souhaité l'internaute ne passe pas parfois à l'acte d'achat sur Internet.

Besoin/désir et achat sur Internet : Le besoin en tant que sentiment de manque peut expliquer l'action d'achat en ligne ou même les actions qui la précèdent. Par là même, le désir peut être une source d'impulsion de l'action d'achat, et ce, en parallèle avec un besoin ou même sans pour autant que le besoin ait été ressenti. Généralement, ce n'est pas le besoin qui explique le premier achat sauf s'il s'agit de l'achat d'un billet d'avion. Avec l'absence du besoin, le désir à lui seul peut être un élément fondamental incitant à l'achat en ligne.

« Tant que le besoin est là, je n'ai aucun problème à acheter sur Internet » (A5).

« Si je vais acheter un produit, c'est pour satisfaire un besoin et non pas pour l'achat en ligne » (A5).

« Quand j'ai acheté sur Internet, je n'avais pas vraiment un besoin... j'avais juste l'intention d'essayer une nouvelle technique... j'ai eu le désir d'expérimenter une nouvelle méthode ».

Besoin/désir et non-achat sur Internet : Alors que le besoin a été considéré comme un élément capital qui mène à l'appropriation de la technologie (Bertier et Sohrabi, 2004 ; Boudokhane, 2006), sa présence dans le contexte de notre étude ne justifie pas à lui seul le passage à l'acte d'achat en ligne. En effet, pour 24 % des sujets étudiés, le besoin a été senti et/ou le désir a été présent, mais ils n'ont pas même pensé à passer à l'action ou ils ne jouissent pas d'une capacité suffisante pour mener l'action ou ils n'ont pas trouvé comment faire. La non-action se justifie de différentes manières par les personnes interviewées. Ces justifications sont fortement liées à l'auto-organisation dans sa cérébralité, sensorialité et motricité ainsi qu'à des facteurs environnementaux. Il y a des raisons d'ordre culturel, cognitif et affectif, psychologique, comportemental et même environnemental.

« Quand j'ai besoin de quelque chose je la cherche sur Internet ». « J'ai essayé d'acheter, mais je n'ai pas achevé l'opération. Je me suis arrêtée au niveau de la saisie du numéro de la carte ». (NA7) « J'avais le besoin d'acheter auprès d'un site étranger. Mais je n'ai pas pu le faire, je n'ai pas trouvé comment payer ». (NA2)

Non-besoin/non-désir et non-achat en ligne : Alors que certains sujets ressentent le besoin d'acheter en ligne et ne passent pas à l'action pour plusieurs raisons (risques perçus, manque d'offres alléchantes, besoin de vérifier le produit), d'autres déclarent qu'ils n'ont pas ressenti ce besoin et préfèrent le mode d'achat auquel ils se sont habitués et qui leur suffit déjà amplement. C'est le cas de 46 % des non-acheteurs (soit 6/13 sujets).

Tableau 39 : Le besoin/désir et l'achat en ligne

| Internautes | Besoin /Désir | Besoin/Non- Désir | Non-besoin/Désir | Non-besoin/ Non-désir |
|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| Acheteurs en ligne (13) | A1-A3-A7-A8 -A9-A10- A13 | A11 | A2- A4 - A5 A6-A9- A12 | |
| Non-acheteurs en ligne (13) | | NA1-NA2-NA7-A10- NA11- NA12 - NA13 | | NA3 - NA4 - NA5 - NA6 - NA8 - NA9 |
| Acheteurs et non-acheteurs | ANA7 | ANA4 | | ANA1- ANA2 ANA3- ANA5 ANA6 |
| Totaux | 8 | 9 | 6 | 11 |
| % | 24% | 27% | 15% | 33% |

B. Finalités objectives/ subjectives

À la lumière des résultats issus de l'analyse des entretiens, plusieurs types de finalités poursuivies ont pu être identifiés. Nous les qualifions de finalités utilitaire ou exploratoire ou expérientielle ou combinée.

- ✓ La finalité est utilitaire si l'action est menée pour des raisons purement rationnelles et loin d'être hédoniste.
- ✓ La finalité est exploratoire si l'action est orientée vers la découverte et l'exploration de l'environnement en faisant parfois émerger une finalité expérientielle.
- ✓ La finalité est expérientielle si l'objectif principal étant d'acquérir une expérience d'achat en ligne. Cette première expérience porte en elle d'autres motivations comme la recherche du plaisir, la recherche de distinction ou de démarcation et la recherche d'identification pour s'adhérer au groupe des premiers acheteurs en ligne comme un groupe de référence.
- ✓ Pour la finalité combinée, c'est le fait de poursuivre plus qu'une finalité à la fois pour une même action. Ces finalités sont mutuellement inclusives.

Pour la majorité des acheteurs en ligne, les premiers achats sont dirigés par une finalité exploratoire ou expérientielle. Mais, avec l'expérience, la finalité se change.

« Au début, j'ai voulu avoir une première expérience pour découvrir comment ça se passe ». (A9)
 « Quand j'ai acheté sur Internet, ... j'avais juste l'intention d'essayer une nouvelle technique. J'ai eu le désir d'expérimenter une nouvelle méthode ». (A5)

C. Motivations/ Freins à agir

Les motivations et les freins à agir qui ressortent des discours des sujets sont plus utilitaires qu'hédonistes. Ainsi, les exigences rationnelles surmontent les exigences émotionnelles.

Les motivations utilitaires et hédonistes : L'analyse intra-site montre que pour la majorité des interviewés, les motivations sont essentiellement liées à l'offre (prix, produit, marque), au site et à la notoriété de l'e-commerçant et à des raisons personnelles.

- ✓ Des motivations liées à l'offre et au prix : La présence d'une offre alléchante est susceptible de motiver certains internautes cherchant généralement des promotions et des prix inférieurs au prix de marché. En plus, le produit numérique motive le plus à l'achat en ligne. Certains sujets exigent que le produit ou la marque à acheter en ligne soit non disponible sur le marché physique : une marque non commercialisée que sur Internet.

« Le prix de deal était tellement alléchant que j'ai trouvé intéressant de tenter de l'acheter ». (A7)
 « J'ai acheté sur Internet, car j'avais bénéficié d'un avantage de réduction de prix avec un cadeau. Cet avantage était un motif qui m'a encouragé et m'a incité à passer une commande ». (A8)
 « J'avais pensé à la bonne affaire à réaliser en achetant sur Internet. Je crois que pour encourager l'achat sur Internet, il faut proposer de bonnes affaires ». (A11)
 « Pour la première fois, j'ai acheté auprès d'un site étranger. C'était mon premier achat sur Internet. La marque n'est pas commercialisée en Tunisie ». (A5)

- ✓ Des motivations liées au site et à l'e-commerçant : Un e-commerçant réactif susceptible de répondre, dans le plus bref délai, aux demandes, aux questions du consommateur ou même à leurs réclamations dans une phase ultérieure ne fait que motiver à l'achat en ligne. L'interactivité avec l'e-commerçant permet de pallier partiellement la crainte et la peur pour une motivation à l'action. Cependant, cette motivation est nuancée par une méfiance en cette personne et à l'égard de tout ce qu'il présente (information, offre, produit, service après-vente).

« Il vaut mieux trouver quelqu'un derrière le site pour répondre instantanément aux demandes des clients et à leurs réclamations ». (A8) « Je n'aime pas le shopping. Je suis casanière. Je ne suis pas exigeante et je ne sors pas beaucoup de la maison ». « Même quand je voyage, je déteste le shopping ». (A10)

- ✓ Des motivations liées à des raisons personnelles : C'est chez les sujets ayant une connaissance sur l'e-commerce et déclarant être du domaine que l'on remarque une motivation plus grande à l'égard de l'achat en ligne. Pour certains, la motivation personnelle à adopter une nouvelle technique et à essayer un nouveau mode d'achat est décisive. D'autres raisons comme la contrainte de temps ou la satisfaction suite à un premier achat motivent certains sujets à acheter en ligne. La non-préférence du shopping est une motivation hédoniste qui a incité un seul sujet (A10) à s'orienter vers Internet.

« Si ce n'était pas mon domaine, je ne le fais pas c'est-à-dire je n'achète pas sur Internet. Au début, j'ai voulu avoir une première expérience pour découvrir comment ça se passe. Actuellement, je fais recours à Internet, car je n'ai plus le temps. En plus, c'est mon domaine ». (A9)

Les freins à agir utilitaires et hédonistes :

Nombreux freins à agir ont été révélés par les sujets pour montrer les raisons de réticence à acheter en ligne. Certains freins sont d'ordre personnel. D'autres sont plutôt liés à l'offre et à son prix ou encore au contexte virtuel. Mais les freins qui ont été mis en relief le plus et qui expliquent significativement la non-action sont liés à l'e-commerçant et surtout à des pratiques non-éthiques et contrevenantes qui se passent sur le marché physique.

De façon spontanée, les personnes interviewées tendent à comparer entre l'achat en ligne et l'achat traditionnel ou le shopping. La préférence de ce dernier comme une activité récréative par tous les sujets constitue pour certains un principal frein hédoniste à acheter sur Internet.

- ✓ Des freins à agir liés à l'environnement et à l'e-commerçant :

- La notion du e-commerce est non encore développée.
- Nombre limité d'acheteurs et de vendeurs en ligne : ne pas être la première victime.

- Absence d'un système qui incite à l'achat en ligne.
- Le non-respect de la loi.
- Des pratiques contrevenantes de la part du commerçant sans qu'il soit sanctionné.
- Absence de garanties sur le marché, que dire du virtuel.
- Les arnaques sur le marché sont fréquentes.
- ✓ Des freins à agir liés à l'offre et au prix :
 - Les offres sur Internet sont limitées : le choix est plus diversifié sur le marché.
 - Les offres sur Internet sont non convaincantes et non alléchantes.
 - Manque d'offres personnalisées.
 - Les prix sur Internet sont les mêmes qu'en magasin ou parfois plus chers : manque de promotion et des frais de livraison qui s'ajoutent au prix à supporter par le client.
- ✓ Des freins à agir liés au paiement en ligne :
 - Ne pas disposer d'une carte bancaire ou e-dinar.
 - La recharge de la carte e-dinar à la poste tunisienne est non pratique.
 - Évitez de recharger la carte e-dinar pour ne pas payer les commissions annuelles arriérées des années de non-utilisation.
- ✓ Des freins à agir liés au contexte virtuel :
 - Des doutes à l'égard du site et du produit : un site fictif et un produit qui n'existe pas.
 - Des doutes quant à la sécurité du site marchand.
 - Des doutes que le produit soit volé ou qu'il soit d'imitation.
 - Des doutes quant au respect des délais de livraison voire à la livraison même du produit acheté en ligne et des doutes que le produit soit livré en bon état ou qu'il soit livré conformément à ce qui l'a été demandé.
 - Ne pas pouvoir être en contact direct avec le vendeur et solliciter son conseil.
 - Ne pas pouvoir négocier le prix et ne pas pouvoir pratiquer le chalandage.
- ✓ Des freins à agir liés à des raisons personnelles :
 - Ignorer les sites : les sites e-commerce sont non reconnus.
 - Ignorer les conditions de livraison et ignorer l'option de paiement à la livraison.
 - Capacité d'achat limitée : Ne pas avoir suffisamment de moyens pour acheter.

D. Confiance/ Méfiance

La forte récurrence des notions de confiance et de méfiance dans les discours des personnes interrogées illustre bien l'attention qu'accordent les consommateurs au rôle de la confiance dans les échanges relationnels et transactionnels. Qu'ils soient des acheteurs ou des non-acheteurs en ligne, l'absence ou le manque de confiance ont été révélés par tous les interviewés. Ainsi, un problème de confiance se pose non seulement au niveau interpersonnel, mais aussi à l'égard de la technologie, l'information, la marque, le produit et la loi. Le problème de confiance s'expose avec d'autant plus d'acuité dans un contexte virtuel. Il s'agit d'un problème à tous les niveaux en faisant montrer une crise de confiance dans la société.

➤ **Confiance interpersonnelle :**

Pour tous les sujets, la confiance en la personne derrière le site apparaît comme le principal facteur inhibiteur à la décision d'achat. En effet, la confiance ou la méfiance en un vendeur en

ligne détermine la confiance dans les informations qu'il présente sur le site Web, dans les produits qu'il offre, dans le contexte et dans la technologie qu'il utilise comme canal de vente. Les résultats de l'étude mettent en évidence un fort problème de confiance signalé par tous les sujets qu'ils soient des acheteurs ou des non-acheteurs en ligne. En effet, le manque de confiance voire même son absence intégrale dans certains cas a été évoqué expressément et à des stades avancés durant le déroulement des entretiens par tous sujets. L'introspection en profondeur montre que la méfiance est beaucoup plus vis-à-vis de la personne derrière le site. Les sujets témoignent de leur méfiance et ceci souvent en liaison avec les dimensions de la crédibilité, de l'intégrité et de la bienveillance.

La notion de méfiance revient assez souvent avec la notion de « peur » pour révéler des craintes ou des doutes qui supposent implicitement une situation de vulnérabilité. Il semble bien qu'il y ait une inférence du contexte physique sur le contexte virtuel surtout à l'égard des problèmes rencontrés sur le marché pour considérer qu'ils vont être avec d'autant plus d'acuité sur Internet. Plusieurs d'autres raisons expliquent cette méfiance grandissante envers l'e-commerçant notamment l'absence d'interactions et de contacts directs. Par ailleurs, certains sujets exigent de connaître le commerçant sur le marché et entretenir avec lui une relation pour pouvoir penser à acheter sur son site marchand. Ils considèrent que cette relation antérieure facilite le fait de prédire son comportement, de juger de sa capacité à tenir ses promesses et de s'assurer de sa compétence à réaliser son travail de façon efficace.

« Je ne donne pas confiance au vendeur » (NA 13).

« Pour établir une relation virtuelle, il faut que le premier contact soit physique. Il faut connaître la personne et entretenir des relations directes avec lui ». (NA7) / « Si on ne connaît pas la personne concernée, il faut se méfier et il faut passer la commande sans payer, car on a besoin de vérifier le produit avant de le payer ». (A7)

« Sincèrement, je ne peux pas donner complètement confiance, car l'arnaque existe toujours. On ne peut pas l'éviter complètement. Malgré les vérifications, la personne peut être arnaquée ». (A5)

➤ **Confiance dans les informations :**

La majorité des sujets doute de la qualité des informations données sur les sites e-commerce pour montrer un manque de confiance dans les informations. % des sujets expriment leurs doutes quant à l'exhaustivité des informations, à leur pertinence et précision.

Pour certains, l'e-commerçant est capable de cacher un détail d'informations ou de dissiper la clarté et l'exactitude pour dissimuler les vices du produit. En outre, plusieurs sujets considèrent que, sur le site e-commerce, les photos du produit sont bien traitées par des logiciels et les informations inhérentes à l'offre sont présentées pour la mettre en valeur dans un objectif de vente. Même les avis des consommateurs peuvent être filtrés pour ne pas présenter que les avis positifs. En phase de ces faits, un des acheteurs en ligne sujet de notre étude (A5) montre qu'il a plus enclin à accorder sa confiance à une page Facebook qu'à un

site e-commerce. Il déclare acheter sur des sites e-commerce sans donner confiance ni à l'e-commerçant, ni aux informations qu'il présente.

« Je ne fais pas confiance dans les informations que je trouve sur les sites e-commerce ». (A5)

« Je fais confiance dans les informations que je trouve sur Facebook beaucoup plus que sur les sites e-commerce, car sur les sites, les photos et les informations sont traitées ». (A5)

➤ **Confiance dans le produit et la marque :**

La carence de la confiance interpersonnelle se répercute sur la confiance dans le produit et dans toutes les informations y relatives. Sur Internet, comme il est impossible de vérifier et d'essayer le produit, plusieurs sujets supposent que le produit ne sera pas conforme à la description donnée par le vendeur. Cette méfiance se base sur plusieurs risques perçus liés aux produits (produit de non-qualité, d'imitation, de contrebande, produit volé, endommagé, produit non livré, produit chinois...). Quant à la marque, quelques sujets sont plus enclins à donner leur confiance à une grande marque ou à une marque renommée pour laquelle il n'y a pas le risque d'imitation qu'à une marque renommée, mais ayant subi l'imitation.

« Le problème c'est comment vérifier qu'il s'agit du bon produit avec la qualité désirée, car finalement on a vu sur le site une image ». (NA5) / « Je peux acheter auprès de MABROUK. C'est une grande marque. C'est la confiance par rapport à la marque, à cette grande marque ». (A6)

➤ **Confiance dans la technologie :**

La plupart des sujets sont enclins à accorder leur confiance dans Internet. Ils considèrent que le problème ne revient pas à la technologie même, mais à la personne qui est derrière le site web. Il y a le risque qu'il soit un non professionnel, un arnaqueur, un malveillant ou un ignorant de l'éthique professionnelle et des exigences de son métier. Certains d'autres qui sont généralement des non-acheteurs évoquent le risque de piratage et des logiciels espions pour exprimer leur méfiance vis-à-vis de la technologie et du contexte virtuel en général.

« En Tunisie, il n'y a pas de soucis pour l'Internet, le design, la sécurité de paiement, c'est rassurant ». (A7)

« Je suis convaincu que ce n'est pas Internet qui est remis en cause. L'arnaqueur est un arnaqueur que ce soit sur Internet ou en direct. Ce n'est pas Internet qui fait arnaquer, mais c'est la personne derrière le site ». (A7)

« J'ai une méfiance totale de tout ce qui est virtuel... En plus, il y a un manque de confiance dans le réel, que dire du virtuel ». (NA2) / « Généralement tout ce qui se passe sur Internet est non sécurisé. Le piratage de la base de données d'une entreprise est facile à le faire. Comment alors je me permets de donner mes informations personnelles surtout mon identité bancaire ? » (NA10)

➤ **Confiance institutionnelle :**

La carence de la confiance dans la loi et dans les institutions est manifeste. La majorité considère que tant que les pratiques contrevenantes et illégales ne sont pas sanctionnées, on ne peut pas faire totalement confiance dans la loi. Avec l'absence de la bonne application de la loi et avec la corruption, la méfiance s'impose avec une acuité particulière, car les hommes ayant le pouvoir et les moyens peuvent détourner les textes de la loi en leur faveur. Même à l'égard des organismes de protection du consommateur, il y a des doutes quant à leur efficacité et quant à sa capacité de pouvoir travailler dans les règles de l'art.

E. Attitude

Pour générer les attitudes des internautes envers l'achat sur Internet et le paiement sur Internet, l'analyse empirique (analytique et synthétique) a été complétée par l'analyse des mots fonctionnels. Cette dernière analyse nous a permis de générer les prises de position positives, négatives et neutres révélées par les discours des participants et les expressions qui les utilisent (d'acceptation ou de rejet, de certitude ou d'incertitude, de fort ou faible engagement, de prudence). Par ailleurs, les discours tenus par les personnes interviewées transparaissent des attitudes assez contrastées surtout envers l'achat sur Internet.

➤ Attitude envers l'achat sur Internet :

Les attitudes des sujets rencontrés, qu'ils soient des acheteurs ou des non-acheteurs, sont contrastées (cf. Tableaux 41 et 42). Certains d'entre eux se positionnent totalement ou partiellement contre. D'autres adoptent une attitude franchement positive. Cette position positive est pour la moitié conditionnée par des réserves. Il y a aussi ceux qui se trouvent dans l'hésitation (à la fois pour et contre sans trancher) et ceux qui sont neutres (ni pour ni contre).

Tableau 40 : Analyse statistique des attitudes envers l'achat sur Internet

| Attitude | Positive (Pour) | Positive conditionnée | Positive et Négative | Négative (Contre) | Neutre | Hésitation |
|------------|-----------------|-----------------------|----------------------|-------------------|--------|------------|
| Nombre/ 33 | 1 | 17 | 8 | 3 | 1 | 3 |
| % | 3% | 52% | 24% | 9% | 3% | 9% |

Tableau 41 : Analyse des attitudes envers l'achat sur Internet par catégorie

| Attitude | F | Explications |
|--|----|---|
| Acheteurs sur Internet (A1 : A13) | | |
| Pour | 1 | Pour l'achat sur des sites tunisiens et sur des sites étrangers. |
| Pour et Contre | 1 | Pour l'achat sur des sites étrangers ET contre l'achat sur des sites tunisiens. |
| Pour conditionné | 11 | Exiger plusieurs conditions. |
| Non Acheteurs sur Internet (NA1 : NA13) | | |
| Totalement contre | 3 | Contre l'idée même de l'achat en ligne : refus catégorique |
| Partiellement contre | 2 | Pour l'achat sur des sites étrangers ET contre l'achat sur des sites tunisiens. |
| Pour conditionné | 4 | Exiger plusieurs conditions. |
| Hésitation | 3 | Hésitation pour plusieurs raisons (méfiance, risques perçus...) |
| Neutre | 1 | Ni pour ni contre |
| Acheteurs sur Internet sur site étranger et Non Acheteurs sur site tunisien (ANA1 : ANA7) | | |
| Pour et contre | 5 | Pour l'achat sur des sites étrangers ET contre l'achat sur des sites tunisiens. |
| Pour conditionné | 2 | Exiger plusieurs conditions. |

L'attitude tenue par 52 % des sujets pour traduit une attitude positive sous réserve de certaines conditions. Ces dernières peuvent être liées à l'environnement général (attendre le développement de l'e-commerce et la généralisation de la pratique d'achat en ligne), à l'e-commerçant (sa notoriété et son comportement éthique), à l'objet d'achat (un produit n'est disponible que sur Internet, un produit standard ou numérique, un service), au site e-commerce (étranger au tunisien, réputation), au prix et à la marque (prix raisonnable et marque renommée), aux conditions de livraison (à domicile ou au lieu de travail), aux modes de paiement (paiement à la livraison) et à des critères de conformisme ou de mimétisme.

Extraits de conditions exigées pour pouvoir acheter en ligne

Attendre la généralisation de la pratique et le développement de l'e-commerce.

En cas de besoin et disponibilité uniquement en ligne.

Un vendeur digne de confiance, de bonne notoriété et respectant l'éthique professionnelle.

Connaître la personne derrière le site et entretenir avec elle une relation stable.

Des prix raisonnables./ Pour l'achat de la marque renommée, à un prix avantageux et un délai de livraison court.

Pour l'achat en ligne d'un service. / Pour l'achat en ligne de billets d'avion.

Pour l'achat de certains types de produits standards ou d'un produit non disponible sur le marché.

Pour l'achat en ligne sur un site étranger reconnu.

Pour l'achat sur des sites tunisiens avec l'option de paiement à la livraison.

Paiement à la livraison (refuser de payer à l'avance pour absence de garantie de retour)

Pour l'achat à condition que la livraison ne soit pas assurée par la Poste : livraison à domicile.

Pour l'achat avec une expérience antérieure d'une personne proche.

➤ **Attitude envers le paiement sur Internet :**

Malgré que l'expérience de paiement sur Internet est généralisée et que toutes les personnes interviewées déclarent avoir utilisé Internet au moins trois fois pour payer des frais d'inscription universitaire ou des factures, les attitudes ne sont pas toutes franchement positives. L'analyse statistique des attitudes et leurs explications (cf. Tableaux 42 et 43) montrent des attitudes contrastées. C'est chez 30 % que l'on retrouve une attitude positive envers le paiement en ligne. Certains se positionnent contre l'e-paiement et déclarent qu'ils avaient payé par obligation ; ils représentent 45 % des sujets. Suite à une expérience négative, l'un des acheteurs (A2) a modifié son attitude pour n'accepter que le paiement à la livraison après vérification du produit. D'autres mentionnent qu'ils peuvent payer sur Internet, mais sous réserve de certaines conditions liées à la nature du produit (payer un service ou un produit numérique et non pas tangible), à l'e-commerçant (entretenir avec lui des relations antérieures), à la livraison, à la carte de paiement (payer par carte e-dinar et refuser de payer par la carte bancaire ou inversement).

Tableau 42 : Analyse statistique des attitudes envers le paiement sur Internet

| | Pour | Pour conditionné | Contre |
|--|------------|------------------|------------|
| Acheteurs sur Internet (13) | 5 | 3 | 5 |
| Non acheteurs sur Internet (13) | 5 | 2 | 6 |
| Acheteurs sur sites étrangers et non pas tunisiens (7) | 0 | 3 | 4 |
| TOTAUX (33) | 10 | 8 | 15 |
| % | 30% | 25% | 45% |

Tableau 43 : Explications des attitudes envers le paiement sur Internet pour les non-acheteurs

| Pour | Pour conditionné | Contre |
|---|--|--|
| Non acheteurs sur Internet (13) : 5 « Pour », 2 « Pour conditionné » et 6 « Contre » | | |
| <u>NA1</u> : Pas de soucis. Pas de problèmes <u>NA5</u> : Pas de peur. Pas de risque. Sécurité de paiement assurée. Des avancées technologiques reconnues. <u>NA8</u> : Pas de risque. Pas de problèmes <u>NA9</u> : Pas de risque. Pas de soucis. Possibilité de subir des commissions bancaires majorées sur ces opérations. <u>NA12</u> : Pas de soucis. | <u>NA6</u> : Livraison à domicile. Un produit conforme. Gain du temps. <u>NA13</u> : Payer par la carte e-dinar. Ne pas payer par la carte bancaire | <u>NA2</u> : Problème de sécurité <u>NA3</u> : Perte de temps. Problème de recharge non rapide de la carte e-dinar <u>NA4</u> : Contre l'achat et le paiement même si le site est sécurisé. <u>NA7</u> : Peur. Pas de confiance <u>NA10</u> : Risque de piratage. Un souci. Refuser de payer par carte bancaire. <u>NA11</u> : Des soucis. Risque financier |

F. Intention

Pour presque la moitié des sujets, c'est la non-intention d'achat qui a été exprimée. C'est chez 36 % des sujets que l'on retrouve les propos les plus favorables à l'achat en ligne et chez 15 % des sujets que l'on retrouve l'intention d'achat dans un avenir proche ou lointain.

Matrice de l'intention/non-intention d'achat sur Internet

| | | | | | | |
|-----|----------|-----------|------------|-----------|-----|---|
| | A | NA | ANA | % | | |
| NI | 0 | 11 | 4 | 46 | NI | Non-Intention d'achat sur Internet |
| NIC | 1 | 0 | 0 | 3 | NIC | Non-Intention de Continuer à acheter |
| IC | 12 | 0 | 0 | 36 | IC | Intention de Continuer à acheter |
| IP | 0 | 1 | 2 | 9 | IP | Intention d'achat dans un avenir Proche |
| IL | 0 | 1 | 1 | 6 | IL | Intention d'achat dans un avenir Lointain |

➤ Intention de continuer à acheter :

Pour chaque acheteur en ligne, l'intention de continuer à acheter sur Internet pourrait fort bien s'opérer qu'après avoir rempli certains critères ou exigences (cf. Tableau 46).

Tableau 44 : Analyse des spécificités de l'intention de continuer à acheter sur Internet

| Site | Intention / non-intention de continuer à acheter sur Internet |
|------|---|
| A1 | • Intention de continuer à acheter en ligne des billets d'avion et à acheter sur des sites étrangers. |
| A2 | • Non-intention d'achat sur des sites tunisiens. |
| A3 | • Intention de continuer à acheter des billets d'avion. / Non-intention d'achat d'autres produits. |
| A4 | • Non-intention de continuer à acheter sur des sites tunisiens. / Intention d'achat sur des sites étrangers |
| A5 | • Intention de continuer à acheter sur les mêmes sites objet des expériences réussies |
| A6 | • Intention de continuer à acheter en ligne des billets d'avion et sur les sites de grandes marques. |
| A7 | • Intention de continuer à acheter en ligne |
| A8 | • Intention de continuer à acheter à condition de trouver des opportunités en ligne. |
| A9 | • Intention de continuer à acheter en ligne |
| A10 | • Intention de continuer à acheter en ligne |
| A11 | • Intention de continuer à acheter à condition de trouver des opportunités en ligne. |
| A12 | • Continuer à acheter en cas de recommandation ou d'imitation d'une personne proche. |
| A13 | • Intention de continuer à acheter à condition de trouver des opportunités en ligne. |

➤ Intention d'achat dans un avenir Proche/ Lointain : (15 %)

Pour un besoin futur, certains sujets déclarent qu'ils vont penser à l'achat en ligne soit prochainement soit ultérieurement. D'autres entrevoient qu'ils ne vont pas changer le mode habituel de leurs achats et s'ils le font, c'est pour plus tard ou par obligation.

« Je n'ai pas pensé à acheter en ligne. Peut-être pour des besoins futurs, je vais y penser ». (ANA3)
 « Pourquoi changer mon processus habituel ? Je ne compte pas acheter prochainement sur un site tunisien. Dans un avenir lointain, peut-être je vais acheter ». (ANA2) / « Je ne préfère pas l'achat sur Internet...Ça n'empêche qu'on pourra s'engager un jour ou l'autre dans l'achat en ligne ». (NA11)

➤ Non-Intention d'achat ou Non-Intention de continuer à acheter en ligne : (49 %)

Presque la moitié des sujets expriment leur frustration à l'égard du contexte tunisien étant persuadé que s'il ne change pas, ils resteront à jamais à l'écart de l'achat en ligne. Sur ce plan, ils considèrent que le contexte tunisien démotive à l'achat en ligne (carence de notoriété).

« Je ne peux pas acheter sur un site tunisien, car les conditions ne sont pas favorables ». (ANA1)
 « En Tunisie, je n'ai pas l'intention de le faire... Je ne vais pas acheter prochainement. Il n'y a pas vraiment un produit qui mérite d'être acheté sur Internet. Il vaut mieux aller sur place pour le vérifier ». (ANA5)
 « Les sites tunisiens n'ont pas de bonne notoriété, ils sont non convainquants. Je ne peux pas acheter ». (ANA6)

1.2. Environnement de l'action, Action et résultat de l'action

1.2.1 Environnement de l'e-commerce

La cérébralité, la sensorialité et la motricité sont nourries par des facteurs environnementaux d'ordre technologique, socioculturel, socioéconomique, juridique et même sociopolitique affectant la décision d'achat. C'est chez le sujet NA8 que l'on retrouve les propos les plus virulents. Pour lui, un environnement global risqué fait peur et inhibe l'action à entreprendre.

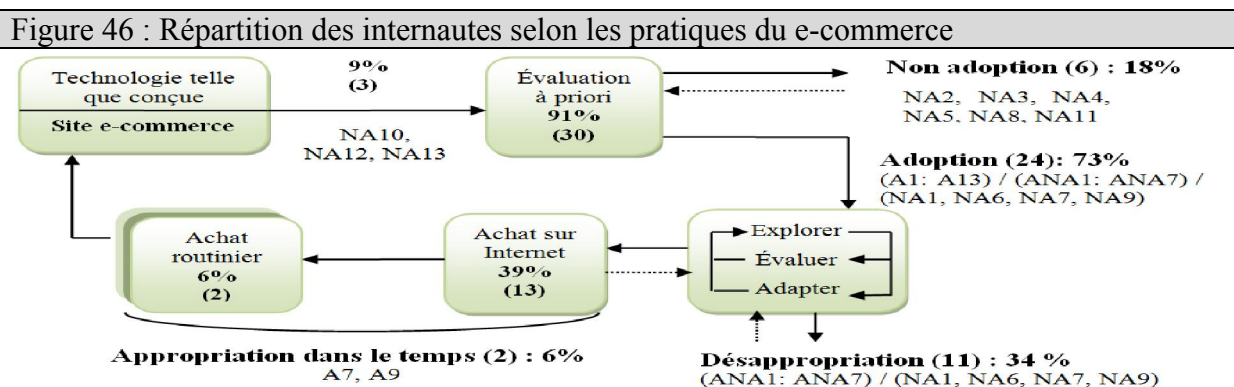
« Les risques nous entourent et nous font peur. On a peur de toute action à entreprendre. On a peur de contacter des gens qu'on ne connaisse pas, on a peur dans nos actions d'achat, on a peur de lancer un projet... ». (NA8)

Tableau 45 : Facteurs de l'environnement

| Facteurs de l'environnement technologique | |
|---|---|
| + | <p><u>Qualité de la connexion Internet et son utilisation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le débit s'améliore d'une année à l'autre. • Utiliser Internet pour se connecter aux réseaux sociaux et essentiellement à Facebook. <p><u>Compétence technologique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La matière grise ne manque pas le pays. Disposer de bonnes compétences non exploitées. <p><u>Cartes de paiement et Sécurité des sites tunisiens.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Des cartes nationales n'ouvrant pas la possibilité de payer sur des sites étrangers. • La recharge de la carte e-dinar est non pratique. • Absence de PayPal • Il n'y aura pas de solution pour le problème de piratage et de manque de sécurité. |
| - | <ul style="list-style-type: none"> • La rupture de la connexion Internet dans la phase de paiement |
| Facteurs de l'environnement socioculturel | |
| - | <ul style="list-style-type: none"> • Une crise d'éthique professionnelle. // Une crise de confiance dans la société. • Un processus de transition économique, culturelle, politique qui va durer longtemps. |
| Facteurs de l'environnement juridique et institutionnel | |
| - | <ul style="list-style-type: none"> • Absence de contrôle. // Absence de la bonne application de la loi. |
| Facteurs de l'environnement socioéconomique | |
| - | <ul style="list-style-type: none"> • Le faible pouvoir d'achat. // La corruption |

1.2.2 Pratiques de l'e-commerce

Pour manque d'informations et de communication, 3 % des sujets (soit 3/33) ignorent que l'e-commerce existe en Tunisie. Ils se positionnent hors du processus d'appropriation. De l'autre côté, 6 % des sujets ont approprié l'e-commerce par un usage routinier et stabilisé. Entre ces deux catégories, il y a des pratiques d'adoption, de non-adoption, de désappropriation et d'achats occasionnels dont la répartition est montrée par la figure suivante (cf. Figure 46).



1.2.3 Résultats des pratiques de l'e-commerce

Alors que certaines expériences sont positives et marquées par une satisfaction (surtout pour les produits numériques), d'autres sont moyennement satisfaits eu égard aux problèmes rencontrés liés essentiellement au prix, à la livraison, à la qualité, à la non-conformité ou la non-disponibilité du produit (cf. Tableaux 46 et 47).

Tableau 46 : Satisfaction/ non satisfaction des acheteurs en ligne

| A | Achats sur Internet en nombre et en nature | | Satisfaction/ Insatisfaction |
|-----|--|--|--|
| A1 | 12 | Des billets d'avion. | Satisfaction |
| A2 | 2 | Des billets d'avion (1) Un produit parapharmaceutique (1) | Satisfaction Insatisfaction : tomber dans l'arnaque. |
| A3 | 7 | Des billets d'avion. | Satisfaction |
| A4 | 2 | 1 fois / Facebook 1 fois / Jumia (Lunettes) | Insatisfaction Satisfaction |
| A5 | 3 | Chaussures (1) Deux produits | Insatisfaction : les deux paires sont droites. Satisfaction |
| A6 | 2 | Un deal de petit déjeuner Des billets d'avion. | Moyenne satisfaction. Satisfaction |
| A7 | ++ | Plusieurs produits | Satisfaction // Insatisfaction |
| A8 | 1 | Passer la commande d'un ordinateur | Satisfaction |
| A9 | ++ | Plusieurs produits | Satisfaction // Insatisfaction |
| A10 | 4 | 2 fois / Facebook - 1 fois / Jumia 1 fois / KERASHOP (maquillage) | Satisfaction |
| A11 | 1 | Montre | Satisfaction |
| A12 | 1 | Deal de service cosmétique | Satisfaction |
| A13 | 1 | Chaussures | Satisfaction |

Tableau 47 : Problèmes rencontrés suite à un achat en ligne

| Problèmes rencontrés | Sites | Illustrations |
|--|---------------------------|---|
| Aucun problème | A5, A6, A8, A11 A12 | « Réellement, pour mon expérience, je n'ai pas eu de problème ». (A6) « Je n'ai pas eu de problèmes, car je fais attention au sérieux du vendeur, à sa réactivité, à sa manière et au temps de réponse ». (A5) |
| Des prix supérieurs aux prix de marché | A7 | « Il m'est arrivé d'acheter deux ou trois fois sur Internet avec un prix beaucoup plus cher que le prix du marché ». (A7) |
| Retard de livraison Livraison du produit en mauvais état. | A3, A5, A9 | « Pour moi, le seul problème que j'ai rencontré c'est le non-respect des délais de livraison. Pour la qualité, je n'ai pas eu de souci ». (A9) « Le problème était au niveau de la livraison. Je suis allée au bureau de la poste plusieurs fois ... j'avais perdu beaucoup de temps ». (A5) |
| Problème de la qualité du produit | A2 | « Heureusement ça n'était pas cher. Je me suis arnaquée. Je n'ai pas même réclamé au vendeur que le produit n'était pas de la qualité désirée. Je me suis dit ça sert à rien. Il ne va pas m'écouter ». |
| Problème de répertoire les adresses. | A3, A6, | « Il y a un vrai problème logistique. J'opte toujours pour la livraison à un bureau d'une amie ; elle est toujours dans son bureau ». (A6) |
| Problème de non-conformité du produit. | A10 | « J'ai reçu trois articles supplémentaires et ils étaient à la place de trois autres que j'avais commandés ». (A10) |
| Non-disponibilité du produit après la passation de commande. | ANA7 | « à la passation de la commande, il y avait trois unités disponibles. Comme je n'ai pas reçu de réponse, ... et le responsable commercial m'a demandé de choisir une autre référence ». (ANA7) |

Encadré Chap.2 / S1

En nous basant sur l'analyse de 33 questionnaires et 33 entretiens, nous avons cherché à comprendre le processus de formation des pratiques d'e-commerce au niveau du consommateur. Des analyses intra-site et inter-sites nous ont permis de développer des descriptions sur la boucle locomotrice de l'action, sur l'action même et son résultat. Les résultats présentés feront l'objet d'une explication plus puissante abordée au dernier chapitre.

2 L'entreprise tunisienne et l'e-commerce

Avant de procéder à l'examen phénoménologique des cas d'entreprises, nous cherchons à décrire la représentation de l'e-commerce et de son environnement aux yeux de leurs chefs.

2.1. Représentation et environnement de l'e-commerce

Il semble intéressant de connaître et de décrire ce que représente l'e-commerce pour des e-commerçants et ce qu'évoque l'environnement dans le contexte tunisien pour eux.

2.1.1 Représentation de l'e-commerce

En général, les discours tenus par les e-commerçants rencontrés traduisent une représentation plus ou moins positive vis-à-vis de l'e-commerce dans le contexte tunisien. Il y a un consensus que l'e-commerce est en cours de développement. Les énoncés produits des Verbatim montrent des significations à la fois positives et négatives pour la même personne (cf. Annexe 4). L'ensemble de ces énoncés et leurs significations est ci-après présenté.

| <i>Énoncés de signification positive</i> | <i>Énoncés de signification négative</i> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• C'est le début, c'est encore un noyau.• Il y a un potentiel.• Phase de décollage : ça commence à s'explorer.• Un nouveau pilier de l'économie qui est en train de se développer.• Des boîtes d'e-commerce et de digital se développent graduellement.• C'est un phénomène qui a commencé à être élaboré : il y a à la fois des opportunités et des difficultés.• Il y a des secteurs plus matures que d'autres.• Un temps nécessaire pour instaurer une relation de confiance. | <ul style="list-style-type: none">• Un potentiel non encore bien exploité.• C'est un petit marché local très limité.• Un peu loin. C'est un problème d'offres et de communication.• Problème de culture de e-commerce.• Manque de success story : Il n'y a pas un site e-commerce à 100 % Tunisien qui a réussi.• Manque d'acheteurs en ligne.• Manque d'offres et d'e-commerçants.• Un manque d'offres ayant pour conséquence le manque de clients et le manque de confiance et vice versa.• Un faible pourcentage représente le e-commerce par rapport au commerce. |

À l'image de l'e-commerce aux yeux des e-commerçants, sont associés des mots et des idées de polarité positive (un potentiel, en décollage, un pilier, un noyau, des opportunités) et de polarité négative (non exploité, un peu loin, problème, manque, faible, limité). À ce niveau même, le fait que les e-commerçants considèrent que l'e-commerce tend à se développer, ceci les renforce encore davantage dans leur engagement.

2.1.2 Environnement de l'e-commerce

À la lumière des catégories et des énoncés tirés des témoignages (cf. Annexe 4), plusieurs facteurs inhibiteurs d'environnement ont pu être identifiés. Ils sont inhérents aux environnements technologique, socioculturel, socioéconomique, juridique et institutionnel. Dans l'environnement technologique, tous les chefs d'entreprise ont évoqué le problème de la

limite des moyens de paiement (faible bancarisation, paiement par carte non développé, plafonds de cartes limités, défaut de PayPal et du m-paiement). C'est l'environnement socioculturel qui présente des inhibitions liées à un problème de confiance généralisé, de carence d'habitude de paiement en ligne et de résistance aux changements. L'environnement socioéconomique est caractérisé essentiellement par un système rigide et corrompu. Quant à l'environnement juridique, il souffre de problèmes liés à la réglementation et à la défaillance du rôle de l'État et de l'administration. Les énoncés sont ci-après présentés.

2.2. Cas d'entreprises en e-commerce

Pour couvrir l'hétérogénéité et respecter la représentativité par rapport au contexte, nous étudions différents cas d'entreprises en e-commerce selon qu'il s'agit d'une startup, d'une PME, d'une grande entreprise ou d'une entreprise multinationale installée en Tunisie.

2.2.1 Cas de Startups tunisiennes : Dabchy et Bigdeal

Avant d'analyser les processus de formation des pratiques d'e-commerce au sein de deux startups et d'évaluer leurs niveaux de performance, nous présentons quelques informations générales sur Dabchy et Big Deal.

Informations générales sur les deux startups

| Startups | Dabchy https://www.dabchy.com/ | Bigdeal http://www.bigdeal.tn/ |
|-----------------------------|--|---|
| Nature du site | C2C - Pure Player | B2C - Pure Player |
| Date de création | Avril 2016 | Mai 2012 |
| Équipe lors de la création | 3 co-fondateurs | 2 co-fondateurs |
| Équipe de travail à présent | 8 (3 co-fondateurs (dont 2 développeurs), 1 développeur, 2 Marketing et 2 Community Management) | 20 (2 co-fondateurs, développeurs, service -client, Marketing, commercial et Community Management) |

- Dabchy.com est un intermédiaire entre des vendeurs et des acheteurs de vêtements sur le site en s'occupant de la logistique sans gérer du stock. Dabchy assure ce service d'intermédiation et génère des commissions sur les transactions du site. Dabchy est le garant des transactions et encaisse l'argent dans les comptes de l'entreprise pour 24heures.
- BigDeal.tn est le pionnier tunisien de l'achat groupé en proposant de bons plans négociés au meilleur prix chez les commerçants à offrir : sport, beauté, bien-être, restos, loisirs, shopping, sorties, voyages.

Pour ces deux start-ups, nous procédons à l'analyse des entretiens et des notes d'observation en fonction des six macro-thèmes suivants pour en tirer des énoncés et des catégories :

- ✓ Macro-thème 1 : Culture d'entreprise
- ✓ Macro-thème 2 : Connaissances et Compétences
- ✓ Macro-thème 3 : Qualités et propriétés
- ✓ Macro-thème 4 : Moteur d'activité
- ✓ Macro-thème 5 : Pratiques de e-commerce
- ✓ Macro-thème 6 : Performance

➤ **Analyse du Macro-thème « Culture d'entreprise » chez Dabchy et Big Deal**

Pour les deux startups, les énoncés phénoménologiques produits en marge des Verbatims révélant la culture d'entreprise montrent des règles et valeurs tournées vers la passion pour l'e-commerce, le fait d'aimer le travail et l'entreprise, le sentiment d'appartenance, la transparence de l'information, l'esprit d'entraide et de collaboration, le partage des connaissances et la délégation de la responsabilisation.

Culture d'entreprise chez les Startups « Dabchy » et « Big Deal »

| Verbatim | Énoncés et Catégories |
|--|--|
| Dabchy.com | |
| <p>« Tous les membres de notre équipe sont passionnés par l'e-commerce. Tout le monde porte le projet, tout le monde est là, tout le monde est en veille ».</p> <p>« Les personnes qui travaillent chez Dabchy seront les prochains responsables. Nous essayons de leur approprier le projet et elles l'adoptent et l'approprient ».</p> <p>« Dès le premier jour, on leur explique qu'il n'y a pas un patron. Nos clients sont nos patrons et nous travaillons chez eux ».</p> <p>« Notre ambiance est très conviviale. Nous sommes proches l'un de l'autre. Je cherche à savoir s'il y a des choses qui dérangent la personne, s'il y a un truc qui ne lui plaît pas ». « C'est toute une ambiance ».</p> <p>« J'incite chaque membre à souligner les bonnes actions pour qu'on les mette encore en avant ».</p> | <p><u>Passion pour l'e-commerce :</u> L'esprit d'entraide et de collaboration</p> <p><u>Le sentiment d'appartenance :</u> Le projet est adopté et approprié par tous les membres.</p> <p><u>La convivialité</u> Une ambiance très conviviale</p> <p><u>Culture de responsabilisation :</u> Il n'y a pas un patron Ceux qui travaillent sont les futurs responsables.</p> <p><u>Culture d'expérimentation :</u> Inciter à travailler d'autres tâches en cas de volonté</p> <p><u>Valoriser un esprit de liberté :</u></p> |
| Bigdeal.tn | |
| <p>« Notre culture d'entreprise est basée sur la transparence. Tout est transparent, tous les membres connaissent tous ». « Nous n'avons pas de secret ».</p> <p>« On essaie de bâtir une culture d'entreprise basée sur l'appartenance ».</p> <p>« Dans notre entreprise, le sentiment d'appartenance est la clé de réussite au sein de l'équipe ».</p> <p>« Les objectifs sont partagés. Ils sont même fixés par l'équipe ».</p> <p>« Les membres de l'équipe ne travaillent pas juste pour avoir un salaire, mais parce qu'ils aiment l'entreprise et ils travaillent sur les aspects qui les passionnent ».</p> <p>« Chacun est libre. On est flexible, car ce qui nous rassemble, ce sont les objectifs qu'on avait mis ensemble ». « C'est un travail de groupe. On n'est pas dans la logique que chacun s'occupe de son travail. Les collaborateurs s'entraident, car le jour de la réunion, on cherche à ce que chacun atteigne ses objectifs ».</p> | <p><u>La transparence de l'information :</u> Tout se fait en transparence totale pour tous les membres. (Le CA est une information partagée).</p> <p><u>Le sentiment d'appartenance :</u> Considérer le sentiment d'appartenance comme une clé de réussite.</p> <p><u>Le partage des connaissances et des objectifs :</u></p> <p><u>Passion pour l'e-commerce et le travail :</u> Aimer le travail à faire.</p> <p><u>Valoriser un esprit de liberté :</u> Flexibilité quant au changement du poste de travail.</p> <p><u>L'esprit d'entraide et de collaboration :</u> Eloigner la logique que chacun s'occupe de son travail.</p> <p><u>Responsabilisation :</u> L'atteinte des objectifs est la responsabilité de tous les membres de l'équipe.</p> |

➤ **Analyse du Macro-thème « Connaissances et Compétences » chez Dabchy et Bigdeal**

Nous menons une analyse sur la base des thèmes suivants : connaissances, compétences, stratégies et apprentissage organisationnel.

Connaissances : Les deux Startups « Dabchy » et « Big Deal » misent sur la connaissance du marché local et de la clientèle. En outre, des connaissances diversifiées en plusieurs domaines sont nécessaires pour mener à bien une activité d'e-commerce (informatique, marketing, commercial, management) ; c'est un atout précieux pour les deux startups. De surcroît, des

connaissances étendues sur des marchés internationaux sont jugées primordiales pour élaborer et suivre une stratégie d'internationalisation.

« Nous cherchons à bien connaître notre clientèle. Nous faisons des appels téléphoniques pour relever le maximum d'informations auprès d'elle et pour connaître les feedbacks ». (Dabchy)

« À part les trois cofondateurs, nous avons un développeur. Dans le service client, nous avons deux gestionnaires dont l'une d'entre elles a une expérience avec l'achat et la vente sur Facebook. Dans le service marketing, nous avons deux personnes. L'une a une formation en e-commerce et l'autre en entrepreneuriat qui s'occupe de ce qui est partenariat et extension du marché ». (Dabchy)

Le partage de connaissance est assuré grâce à une dynamique interne basée sur les interactions entre les membres de l'équipe de chacune des deux startups. Le partage s'effectue d'une façon fluide grâce à une petite équipe jeune dotée d'un esprit ouvert à l'apprentissage et valorisant les échanges sans qu'un membre coure le risque d'être négativement jugé.

Compétences : Pour les deux startups, il y a eu un développement en interne du système e-commerce (du site, des bases de données y relatives avec l'intégration de la solution du paiement) par des cofondateurs développeurs en ingénierie informatique. Le service de développement a été renforcé par la suite par d'autres personnes pour les deux startups pour mieux gérer le système et pour l'améliorer constamment selon les besoins.

Au sein de toute l'équipe, il y a des formations et des expériences diversifiées en fonction des différentes spécialités. Les formations continues ont été jugées nécessaires pour améliorer les compétences. La maîtrise des aspects technique, de marketing et surtout de marketing digital a été jugée prépondérante dans le fonctionnement de l'activité e-commerce. Par exemple, Dabchy considère que son challenge est de monter une équipe technique bien rodée.

« Sur le long terme, nous essayons de monter une grande équipe. Nous avons beaucoup de challenge pour monter une équipe technique bien rodée ». (Dabchy)

Stratégies : Aussi bien Dabchy et Big Deal optent pour une stratégie de développement du marché local est une stratégie d'internationalisation. Dabchy procède prochainement au lancement d'un site au Maroc. Un plan est en train d'être élaboré pour planifier un lancement d'un autre site en Algérie. La startup commence par ces deux pays vu la proximité géographique et les comportements des clients qui sont comparables. Cependant, Dabchy compte s'investir dans la région MENA et dans certains pays d'Afrique comme le Côte d'Ivoire. À l'instar de Dabchy, Big Deal, à la fin de 2018, a lancé un site marchand au Côte d'Ivoire, et ce, dans le cadre d'une stratégie de développement dans des pays de l'Afrique. Par la suite, Big Deal compte cibler Nigéria ainsi que d'autres pays de l'Afrique.

« Nous avons commencé par le Côte d'Ivoire et nous allons davantage cibler d'autres pays de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique subsaharienne ». (Big Deal)

« Prochainement, nous procédons au lancement d'un site au Maroc ». (Dabchy)

« On va essayer de lancer DABCHY en Algérie même si c'est dernièrement qu'ils ont intégré le paiement en ligne (fin 2016). L'Algérie est un grand marché qu'il ne faut pas le négliger ». (Dabchy)

« Au bout d'un moment, on appliquera une stratégie d'expansion. Ce projet n'existe pas dans la région MENA et dans les pays d'Afrique. Ça nous intéresse d'être en Côte d'Ivoire si nous trouvons un bon marché ». (Dabchy)

Apprentissage organisationnel : Les deux CEO interviewés considèrent l'apprentissage comme un facteur clé de succès. Ils mettent en exergue le rôle de l'apprentissage dans la création de nouvelles connaissances individuelles et collectives. Cet accroissement de la connaissance permet de corriger les erreurs, de mieux répondre aux événements récurrents et de créer de nouvelles idées de développement de l'activité d'e-commerce et du marché national et international. Les deux startups apprennent de différentes manières :

- Des formations internes et externes,
- Du partage de connaissances entre les membres de l'équipe,
- De la répartition et l'expérimentation au cours du temps,
- Des expériences déjà vécues,
- Des réponses accumulées aux problèmes rencontrés,
- Du développement de nouvelles idées et la recherche de l'information.

« À chaque fois qu'il y a une formation que ce soit interne ou externe, il suffit que la personne se soit intéressée par la thématique pour y participer. C'est parmi les axes les plus importants ; il s'agit d'un premier facteur de succès ». (Big deal) « Moi-même, je fais des formations. Chacun apprend de l'autre. On participe à des formations externes. Par exemple, une formation sur le marketing digital, les commerciaux de Bigdeal ont été intéressés par cette formation et ils y ont participé ». (Big deal) // « Nous sommes en train de faire apprendre à nos clients la culture du e-commerce. Nous sommes nous-mêmes en train d'apprendre ». (Dabchy)

➤ **Analyse du Macro-thème « Qualités et propriétés » chez Dabchy et Big Deal**

Nous attèlerons d'examiner les avantages relatifs perçus, les obstacles perçus, les caractéristiques organisationnelles et les caractéristiques technologiques des deux startups.

Perception : Les CEO des deux startups révèlent plusieurs obstacles perçus pouvant affecter le développement potentiel de l'activité du e-commerce.

Pour Big deal, les obstacles pendant le lancement du projet sont essentiellement d'ordre financier (des besoins de financement à cause d'un refus de financement du projet e-commerce de la part des banques commerciales) et d'ordre réglementaire (l'administration fiscale n'arrive pas à répertorier l'activité de l'entreprise et l'a considéré comme activité informatique alors que ce n'est pas le cas pour Big Deal). D'autres obstacles liés à l'écosystème touchent le système d'e-paiement. Non seulement la startup est privée d'une solution de paiement international comme PayPal, mais elle souffre de la non-flexibilité du système de paiement national. En effet, il ne permet de réaliser qu'une seule transaction. Il n'autorise pas le renouvellement automatique et périodique de la transaction et par conséquent, il n'ouvre pas la possibilité du paiement multiplié (n fois) comme le paiement des frais d'abonnement mensuel dans une revue. En outre, le système n'autorise pas le paiement par facilité. Il n'autorise pas également le paiement des sommes importantes.

« Devant ces obstacles, nous sommes limités même en termes de développement de l'activité. Nous ne pouvons pas vendre des abonnements ni par facilité ni par de grands montants. (Big Deal)

En outre, il y a des obstacles externes émanent surtout des défaillances de l'écosystème : problème de confiance de la part de l'internaute, carence de développement de la pratique de

paiement en ligne sur les sites e-commerce, problème de la fuite des compétences à l'étranger, plafond de la carte technologique, les limites du système de paiement et problème logistique.

- Problème de confiance de la part de l'internaute :

« La personne nous appelle parfois pour demander de passer nous voir au bureau. Elle ne donne pas confiance... Les sites tunisiens aujourd'hui ne sont pas fiables, ça fait peur ».

- Problème de la fuite des compétences à l'étranger :

« Pour le développeur senior, il demande un bon salaire et il ne va pas accepter de travailler dans une startup ».
« Les nouveaux diplômés ne travaillent en Tunisie que pour six mois ou un an, et ce, pour avoir une première expérience. Une fois cette expérience acquise, il va quitter le pays il va trouver son poste à l'étranger ».

Caractéristiques organisationnelles :

Taille et structure de l'organisation : Dabchy et Big Deal sont deux startups composées d'équipes de travail jeunes, dont la moyenne d'âge ne dépassant pas 28 ans. « C'est la génération connectée, digitale native » comme a souligné le CEO de Big Deal. Les startups adoptent des structures plates qui font réduire les niveaux hiérarchiques tout en favorisant la flexibilité et en valorisant le management participatif. Les équipes multidisciplinaires sont complémentaires. Leurs relations sont à caractère coopératif non hiérarchique.

« Nous sommes dans une entreprise où la moyenne d'âge est 28 ans, une équipe jeune. C'est la génération connectée, digitale native. Donc, tout le monde a un accès facile à Internet ». (Big Deal)

Mode de management et styles de direction : En appliquant le mode de management participatif, les deux startups adoptent une approche fondée sur l'implication de tous les membres et sur un principe général de collaboration. Le style de direction est basé sur la coordination par ajustement mutuel. Les décisions sont prises par toute l'équipe d'une façon collégiale. Tous les membres doivent s'impliquer pour l'exécuter. Même si le CEO n'est pas convaincu par la décision collective, il doit s'impliquer et contribuer à son exécution.

« Ce n'est pas le chef d'entreprise qui décide, car si on suit un modèle suivant lequel la décision est prise par le sommet hiérarchique, ça va être un sens unique. Alors que dans notre modèle, c'est le management participatif. Même si je perçois moi-même que la solution donnée par l'équipe n'est pas la bonne solution, je dois m'impliquer. Tant que j'ai pris la décision d'être dans le management participatif, je dois respecter la solution donnée par l'équipe même si au fond même de la refuse. Nous devons tous exécuter cette solution ». (Big Deal)

Agilité organisationnelle : Nous associons à l'agilité les dimensions de réactivité, rapidité/vitesse, flexibilité, et réponse aux besoins. Sur ces aspects, les deux startups se montrent fortement agiles. En effet, les deux startups cherchent à être extrêmement réactives pour répondre aux besoins en informations, à l'évolution des demandes et aux réclamations des clients. Elles essayent d'être rapides dans leurs réactions et de répondre dans un laps de temps court. Elles montrent aussi une certaine flexibilité dans le circuit de prise de décision, dans le processus d'apprentissage et pour s'ajuster aux exigences de l'environnement.

« Nous recevons les réclamations par Facebook, par téléphone, par mail ou sur le site dans l'espace client. Nous répondons à temps sur les réclamations reçues. Nous essayons d'être réactifs ».

« On est dans un délai moyen de 25 mn pour le traitement des réclamations ». « Même ... pour juste d'une demande d'information, on est dans un temps de réponse de 25 minutes ». (Big Deal) // « Chacun est libre. On est flexible sur ces points, car ce qui nous rassemble, ce sont les objectifs qu'on avait mis ensemble ». (Big Deal)

Caractéristiques technologiques : Étant donné que le système e-commerce a été développé en interne par des développeurs informatiques, une attention particulière a été donnée à la qualité du site et à la qualité de l'information présentée sur le site. Cette équipe veille constamment à l'amélioration du système selon les besoins et les feedbacks.

➤ **Analyse du Macro-thème « Moteur d'activité » chez Dabchy et Big Deal**

Rappelons que dans notre recherche, le moteur d'activité est centré sur la finalité/objectifs les motivations/freins à agir, l'engagement et les ressources/capacités.

Finalité/Objectifs : Avec un style de direction centrée sur le collaborateur et sur la liberté d'action qui lui est accordée, les deux startups adoptent une approche fondée sur l'implication de tous les membres de l'équipe dans la fixation des objectifs. Ainsi, pour les deux startups, les objectifs sont fixés d'une manière participative. La dynamique interne au sein des deux startups ainsi que les interactions entre leurs membres facilitent leur adhésion aux objectifs.

« On fait des réunions hebdomadaires. On a les objectifs ... qu'on les fixe ensemble ». (Dabchy)
« L'équipe procède à l'évaluation pour vérifier si les objectifs ont été atteints ou non. Si les objectifs n'ont pas été atteints, toute l'équipe doit chercher qu'est-ce qu'il faut faire, quelles sont les actions à mener ». (Big Deal)

Des objectifs fixés par toute l'équipe sont partagés dans un esprit collaboratif et collectif dans le sens où c'est à la responsabilité de tous les membres de l'équipe de les atteindre. Par exemple, dans Big Deal, un collaborateur est dans l'obligation de présenter l'aide à son collègue pour qu'il arrive à atteindre ses objectifs individuels, car l'évaluation et le contrôle se font d'une manière collective et non pas individuelle. Donc, à l'instar de la fixation des objectifs, leur évaluation se fait d'une manière participative.

« Chaque fin de semaine, on fait une réunion pour évaluer si les objectifs ont été atteints. Si un collaborateur n'a pas atteint ses objectifs, car il n'arrive pas à maîtriser un aspect technique, son collègue est dans l'obligation de l'aider, car l'évaluation et le contrôle se font d'une manière collective et non pas individuelle ». (Big Deal)

Motivations/ Freins à agir : La motivation au travail a été considérée comme un facteur déterminant pour fortifier l'engagement et adopter un comportement orienté vers la réalisation des objectifs. La start-up Dabchy accorde même une attention particulière à la motivation lors du recrutement. C'est un critère de sélection qui devance même la formation du candidat.

« Franchement, lors du recrutement, ce qui m'intéresse c'est leurs passions plus qu'autre chose, c'est la motivation qui m'intéresse le plus. La motivation est plus intéressante que la formation du candidat, car elle va fortifier leurs engagements ». (Dabchy)

Les principaux facteurs de motivation révélés par les CEO des deux start-ups sont essentiellement liés à l'attractivité du travail, à l'autonomie dans le travail, aux relations interpersonnelles et à l'ambiance du travail. En effet, les jeunes équipes de travail dans les deux start-ups appartiennent à la génération Z ; ce sont des personnes « digital » natives engagées en quête des valeurs et passionnées par le travail dans le domaine technologique. En plus, la motivation est assurée par l'attribution du pouvoir aux collaborateurs pour stimuler les

initiatives et développer le goût des responsabilités. Ainsi, leurs responsabilités sont plus étendues. En outre, les bonnes relations établies entre les membres et avec le manger créent une ambiance conviviale au sein de la start-up et instaurent un climat de confiance et d'entraide, ce qui constitue une source puissante de motivation. Enfin, les perspectives d'évolution sont, pour Dabchy, comme un principal facteur de motivation en considérant que ceux qui travaillent actuellement seront les prochains responsables de la boîte.

« Les personnes qui travaillent chez Dabchy seront les prochains responsables de la boîte ».

Quant aux freins à agir, ils sont liés par exemple à des problèmes d'ordre financier, à des difficultés à trouver et garder des compétences en développement informatique et à une notoriété insuffisante du site.

Engagement : L'engagement au travail s'explicite par une disposition favorable des membres de l'équipe de chacune des deux startups à fournir des efforts considérables afin de réaliser les objectifs fixés. Le management participatif et certaines valeurs de la culture d'entreprise comme l'esprit de liberté et d'entraide et le sentiment d'appartenance estampillent la nature de l'engagement dans ces deux startups. Il s'agit principalement d'un engagement affectif retraçant un certain degré d'attachement et une identification de chaque collaborateur dans les valeurs véhiculées. Cet engagement contribue au développement de la dynamique personnelle (responsabilisation, prise d'initiative) et de la dynamique d'équipe (collaboration).

Réellement, l'engagement n'est qu'une quête de sens au travail permettant de créer un attachement émotionnel. Dans les deux startups, le sens est construit d'une façon collective au sein d'une ambiance de travail jugée de conviviale et bonne par les deux CEO interviewés. L'engagement au travail est positif et se traduit par un effort considérable fourni par les membres de l'équipe hors des heures du travail, le weekend et même de chez-eux.

« Parfois même le week-end, nous travaillons chez nous... Parfois, samedi et dimanche, il y a des membres de l'équipe qui font quelques trucs. Je ne demande rien du tout ». (Dabchy)

Pour Bigdeal, outre l'engagement au travail, nous distinguons qu'il y a un fort engagement dans l'apprentissage. Cet engagement est associé à une orientation du développement des connaissances. Il s'agit d'inciter les membres de l'équipe à poursuivre des actes formation pour apprendre. L'apprentissage par la formation continue est considéré comme un facteur de motivation et un levier d'engagement au travail.

« À chaque fois qu'il y a une formation que ce soit interne ou externe, il suffit que la personne s'intéresse par le la thématique pour y participer ». (Big Deal)

Ressources/ Capacités : Les ressources et les capacités les plus cruciales dans le fonctionnement et le développement de l'activité e-commerce pour les deux startups sont les ressources humaines, les ressources financières, les ressources relationnelles, la capacité marketing et la capacité logistique.

Ressources humaines : Le facteur humain a été considéré comme un facteur clé de succès.

« Franchement, c'est le facteur humain qui est le facteur clé de succès. Nous cherchons à recruter des personnes qui sont vraiment passionnées par ce qu'ils font ». (Dabchy) « Les RH sont les plus importantes ».

Ressources financières : Les deux startups évoquent le problème de besoins de financement que créent les actions marketing et qu'engendrent les stratégies de développement et d'internationalisation. Alors que Dabchy a cherché un financement auprès d'un accélérateur de startup, Big Deal s'est orienté vers un fonds d'investissement.

« ETIC-LABS est devenu un actionnaire en faisant un apport en numéraire de 150 000 dinars. Nous étions dans le premier programme d'accélération avec eux ». (Dabchy)

« Il faut arriver à avoir les fonds nécessaires pour l'expansion de l'activité ». (Big Deal)

« Le e-commerce nécessite un grand financement dans le budget de communication ». (Big Deal)

Ressources relationnelles : Les deux star-ups cherchent à entretenir des relations soutenues avec leurs clients et leurs partenaires d'affaires. La relation client est orientée vers l'amélioration de la confiance et de la satisfaction dans l'objectif de fidélisation.

« On est en train d'instaurer cette relation de confiance. On a fait une porte ouverte pour qu'ils viennent nous voir et nous chercher. On prend le temps de discuter avec eux pour qu'elles se sentent privilégiées, et voient qu'il y a de la proximité. Et ce, malgré que nous présentons toutes les informations en ligne ». (Dabchy)

« Pour la confiance, nous avons travaillé sur la relation client. En fait, la plupart des investissements ont été orientés vers le service client ». (Big Deal)

Capacités marketing : Un investissement dans le marketing digital est une priorité pour les deux start-ups. La communication online et même offline a été considérée comme l'axe de l'investissement le plus important.

« On essaie d'être présent là où ils sont : sur Facebook, Instragram, des communications téléphoniques, des portes ouvertes. On partage sur Facebook nos photos et les communiqués de presse. Les avis sur la page Facebook sont importants pour nous. Dans les médias, j'essaie d'être présente dans les radios ». (Dabchy)

« Par rapport à la confiance, nous avons beaucoup travaillé sur la communication et sur le service client. Nous communiquons surtout notre stratégie de « satisfait ou remboursé » suite à un achat d'un deal ». (Big Deal)

Capacité logistique : pour Dabchy, le choix du partenaire logistique a été considéré comme un choix stratégique. Par contre pour Bigdeal, la vente des coupons a exigé l'installation de PayBox pour promouvoir les deals et pour faciliter le paiement.

« Notre site est CtoC, c'est pourquoi nous avons choisi un livreur qui s'occupe du produit en le prenant du vendeur pour le ramener à l'acheteur ». (Dabchy) // « On a éliminé la partie logistique. On s'est concentré sur tout ce qui est prestation de services. Donc, on n'a pas un produit à livrer ». (Big Deal) // « Par rapport aux moyens de paiement, on a installé des PayBox dans plusieurs endroits pour que le client puisse payer en espèces. La commande est traitée en ligne et le paiement en espèces au niveau du PayBox ». (Big Deal)

➤ **Analyse du Macro-thème : « Pratiques d'e-commerce » chez Dabchy et Big Deal**

Pour les deux startups, le développement de la plateforme e-commerce se fait en interne. Des équipes qui assurent la gestion du système e-commerce, de l'adapter selon les besoins, d'améliorer périodiquement le design.

« Dans le service client, nous avons une personne qui adore faire Photoshop et web design. Elle travaille sur ce qu'elle aime et elle a refait la page... Elle est du service client et travaille avec le service design ». (Dabchy)

« Nous avons une plate-forme en interne, qui a été développé par nous-mêmes. Elle regroupe toutes les utilisatrices ou utilisateurs, toutes les informations qui les concernent, tous les articles vendus, toutes les ventes sont présentées par date, heure, montant, état de suivi, numéro de suivi et le numéro de suivi de la livraison ».

➤ **Analyse par Macro-thème : « Performance » pour Dabchy et Big Deal**

Certes, l'information sur la performance dans ses mesures objectives est vraisemblablement difficile à recueillir vu son caractère confidentiel. Par conséquent, les répondants nous présentent uniquement des critères subjectifs généralement relatifs aux éléments suivants :

- ✓ Le degré d'accomplissement des objectifs ou des plans retenus (efficacité) ;
- ✓ Le taux de satisfaction du client et le taux de retour-produit ;
- ✓ L'évolution du chiffre d'affaires et de la part de marché ;
- ✓ Le retour sur investissement soit ROI indiquant la rentabilité sur le chiffre d'affaires ou en d'autres termes l'efficacité financière.

Les catégories et les énoncés issus des verbatim et relatifs à la performance de Dabchy et de Big Deal sont ci-après présentés.

Performance de Dabchy et Big Deal

| Verbatim | Énoncés et Catégories |
|---|---|
| Dabchy.com | |
| <p>« Nous avons un objectif de croissance entre 5 % et 10 % par semaine. On vérifie si les objectifs ont été atteints ou non. Si on ne les a pas atteints, on cherche pourquoi et on essaie de trouver des solutions pour le mois d'après ».</p> <p>« Par exemple, au moins de Mars 2018, on a réalisé une croissance par rapport au mois de Février de 95 % et on a dépassé les 100 % en termes de revenus. Nous avons doublé le chiffre d'affaires alors que notre objectif était une croissance entre 5 % et 10 % par semaine ».</p> <p>« Pour certains mois, on fait une croissance qui dépasse les objectifs. nous cherchons à la maintenir et à surpasser les taux prévus ».</p> <p>« Nos clients sont satisfaits, on est en train de travailler là-dessus ».</p> <p>« Aujourd'hui, on n'a que 5 % comme taux de retour sur les transactions ».</p> | <p><u>Le degré d'accomplissement des objectifs ou des plans retenus :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un objectif de croissance entre 5 % et 10 % par mois qui n'est pas toujours réalisé. • Pour certains mois, la croissance dépasse les objectifs. • Par exemple, une croissance de 95 % pour Mars 2018 par rapport à Février. <p><u>Le taux de satisfaction du client et le taux de retour-produit :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Des clients satisfaits. • Un taux de retour de 5%. <p><u>L'évolution du chiffre d'affaires et de la part de marché :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le chiffre d'affaires de mars 2018 a été doublé par rapport à février. • Les concurrents sur Facebook ont une part de marché. |
| Bigdeal.tn | |
| <p>« En 2012, on avait dépassé la performance prévue. Le réalisé était deux fois supérieur aux objectifs et aux prévisions ».</p> <p>« De 2012 à présent, le volume des ventes est en croissance continue ».</p> <p>« Les trois premières années, on était dans un rythme de croissance exponentielle. Aujourd'hui, on a un rythme de croissance assez régulier qui tourne autour de 30 % à 35 % ».</p> <p>« Aujourd'hui, on est à 98 % du taux de satisfaction, et ce, selon nos études de chaque jour. On a des enquêtes journalières de satisfaction de nos clients ».</p> <p>« Un marchand qui dépasse 5 % comme taux de réclamation, on désactive directement son offre ».</p> | <p><u>Le degré d'accomplissement des objectifs ou des plans retenus :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En 2012, la performance réalisée est le double de ce qui a été prévu. <p><u>L'évolution du chiffre d'affaires et de la part de marché :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • De 2012 à présent, le volume des ventes est en croissance continue. • Avoir aujourd'hui un rythme de croissance assez régulier tournant autour de 30 % à 35 %. <p><u>Les taux de satisfaction - client et de réclamation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un taux de satisfaction de l'ordre de 98 %. • Un taux de réclamation entre 1 % et 2 %. • Un taux de réclamation ne doit pas dépasser 5 % sinon l'offre est désactivée. |

2.2.2 Cas d'entreprise multinationale : Jumia Tunisie

En tant qu'entreprise au business model B2C, Jumia mène son activité sur un site e-commerce « Pure Player » créée en 2017. Il s'est spécialisé en vente au détail de tous types de produits en se basant sur l'avantage prix et en livrant sur tout le territoire. Jumia Tunisie est une filiale d'un groupe africain créée en 2012 dont les principaux actionnaires sont la banque Goldman Sachs, Orange, Hotel Araxa, MTN qui un opérateur de télécommunications à l'Afrique du Sud et bien d'autres. Jumia se dote d'une équipe jeune composée de près de 60 personnes.

Pour Jumia, nous nous basons sur l'entretien et sur les notes d'observation prises lors de notre visite pour procéder à une analyse phénoménologique des macro-thèmes suivants :

- ✓ Macro-thème 1 : Culture d'entreprise
- ✓ Macro-thème 2 : Connaissances et Compétences
- ✓ Macro-thème 3 : Qualités et propriétés
- ✓ Macro-thème 4 : Moteur d'activité
- ✓ Macro-thème 5 : Pratiques e-commerce
- ✓ Macro-thème 6 : Performance

➤ Analyse du Macro-thème « Culture d'entreprise » de Jumia

Chez Jumia, il existe un nombre important de règles et valeurs qui régissent la vie de l'entreprise. Une liste de valeurs est imposée par la société mère à toutes les filiales du groupe y compris Jumia Tunisie, et ce, pour incarner des standards comportementaux. Par ailleurs, la direction du groupe a communiqué à la direction de Jumia une liste de valeurs en anglais, car aussi bien le groupe que Jumia sont anglophones.

C'est à la charge de la haute direction de Jumia d'imprégner et d'enraciner l'ensemble de ces valeurs dans les esprits de tous les membres de l'équipe. Quotidiennement, il y a un rappel de certaines valeurs appelées « *Values Day* ». En outre, il y a des journées spécifiques organisées pour parler des valeurs et expliquer leur mise en œuvre. À toutes ces pratiques, s'ajoute une réunion mensuelle appelée « *Stand-up Meeting* ». Il s'agit d'une réunion de quelques minutes pour faire rappeler la vision de l'entreprise, ses objectifs et quelques valeurs. Parmi les valeurs déclarées et partagées, il y a celle qui favorise le travail juste et dur : “Do what is right not what is easy”, “Work hard, play hard”...

D'ailleurs, nous avons observé lors de notre visite qu'à 20 h le soir, plusieurs employés sont encore dans leurs bureaux. Le directeur de Jumia nous a indiqué qu'ils travaillent et terminent généralement tard, ce n'est pas par imposition de la direction, mais c'est grâce aux valeurs partagées qui estampillent la nature de l'engagement.

➤ Analyse du Macro-thème « Connaissances et Compétences » de Jumia

Rappelons que le macro-thème « connaissances et compétences » englobe les thèmes suivants : connaissance, stratégies, compétences et apprentissage organisationnel.

Connaissances et Compétences : Dans Jumia, il y a plusieurs équipes de travail ayant des formations de différentes spécialités. Une formation en e-commerce n'est pas toujours nécessaire. Par exemple, pour l'équipe du service client chargé d'un centre d'appel, le profil exigé est juste de savoir communiquer avec les clients. Un profil commercial est demandé pour être membre de l'équipe commerciale. L'équipe marketing est beaucoup plus orientée vers le marketing digital. L'équipe logistique se charge de piloter et coordonner avec les prestataires logistiques. L'équipe technique et l'équipe de développement et de Web design se focalisent, de par leurs formations, sur les aspects techniques et sur la conception et l'entretien du site Web. La synergie entre les différentes équipes et la combinaison du savoir et savoir-faire mettent l'action sur l'accomplissement de la finalité désirée et l'atteinte des objectifs fixés. Le CEO de Jumia considère que la connaissance des équipes du travail est primordiale dans la prise de décision, car réellement elles connaissent mieux le terrain et le marché.

« C'est important d'entretenir des relations avec les clients pour développer la confiance. Le marketing est très important en e-commerce. Le commercial est aussi important ; il a la compétence ou l'aptitude de convaincre les vendeurs à vendre leurs produits sur Jumia. La logistique et le service client sont aussi importants ».
« Mais avant de coordonner avec le groupe, je coordonne avec les équipes du travail, car réellement elles connaissent mieux le terrain et la réalité du marché ».

Lors de notre visite, nous avons remarqué, qu'excepté le centre d'appel, les équipes travaillent dans des bureaux « open spaces », ce qui facilite la communication entre les différentes fonctions. Nous avons eu l'occasion de voir et d'écouter une dizaine d'employés qui se discute sur les types de nouveaux produits que Jumia peut les proposer et pouvant être rentables pour l'entreprise. En observant le groupe et en écoutant la discussion sans intervenir, nous avons constaté que cette discussion et cet échange d'informations se font entre des membres de spécialités différentes, d'où la coordination interfonctionnelle dans Jumia.

Apprentissage organisationnel : Le CEO de Jumia a souligné l'importance de l'apprentissage organisationnel dans la gestion des situations. Il l'a considéré comme un processus d'adaptation et d'ajustement permettant d'apporter des solutions à des problèmes particuliers et de tirer des enseignements de l'expérience antérieure. Pour Jumia, l'apprentissage se conforte essentiellement par l'expérience avec les vendeurs, le comportement des consommateurs et le degré de satisfaction des clients.

Par exemple, suite à des réclamations clients concernant des produits d'imitation et après vérification, Jumia s'est excusé aux clients et elle les a remboursé intégralement (le prix et les frais de livraison). Par la suite, les produits en question ont été retirés du site Web et il y a eu une rupture de la relation avec les vendeurs exposants des produits d'imitation. Cette expérience a été suffisante pour repenser la relation vendeur et modifier les règles de vente afin d'éviter un tel problème. Non seulement, il faut vérifier le produit avant qu'il soit proposé

sur le site et demander au vendeur de respecter les règles de vente de Jumia, mais encore l'entreprise va plus loin jusqu'à sanctionner le vendeur des produits d'imitation d'une pénalité de 500 dinars et procède à la rupture de la relation.

« On avait rencontré auparavant ce problème. On a appris de notre erreur. Actuellement, on demande au vendeur de respecter les règles de vente, sinon on le pénalise de 500d et on procède à la rupture de la relation ».

Stratégies : La gestion prévisionnelle chez Jumia se fait à plusieurs niveaux. Pour la prévision d'un schéma de développement de l'activité ou pour l'élaboration des plans, la direction fait intervenir d'abord les membres des équipes du travail pour préparer par la suite une première version et la communiquer enfin à la direction du groupe pour consultation. Il est à signaler que, dans le schéma de développement de l'activité, un déficit a été prévu pour plusieurs années eu égard à un investissement considérable envisagé dans la communication.

« Les décisions stratégiques sont prises après consultation du groupe. Aujourd'hui, j'ai eu un call avec le PDG du groupe. On a parlé des objectifs et des réalisations du mois précédent ainsi que des prévisions de ce mois. Mensuellement, je fais avec le PDG du groupe deux réunions pour coordonner et fixer les objectifs ».

« Je sais à l'avance que l'entreprise ne va pas réaliser un bénéfice pendant plusieurs années. On a même intégré ça à l'avance dans le schéma de développement de notre activité ».

Dans sa stratégie corporate, Jumia suit une stratégie de développement produit. Comme stratégie de croissance, elle opte pour une stratégie de développement de marché. Plus particulièrement, elle applique une stratégie d'extension de marché en cherchant la manière d'agrandir un marché local inexploré. Comme stratégie concurrentielle, Jumia suit la stratégie prix en cherchant à appliquer des prix intéressants, attractifs pour inciter à l'achat en ligne. Par conséquent, elle applique des taux de commissions faibles pour ne pas augmenter le prix.

« Aujourd'hui, la question c'est, comment développer le marché. Il faut penser sérieusement comment faire pour développer l'e-commerce. Il faut chercher aussi à développer le volet de paiement électronique. Nous essayons déjà d'agrandir le marché et le e-paiement va suivre cette évolution ».

➤ **Analyse du Macro-thème : « Qualités et propriétés » de Jumia**

Perception : Le CEO de Jumia révèle certains avantages relatifs et obstacles perçus pouvant affecter le développement de l'activité du e-commerce. Les avantages perçus sont principalement relatifs au potentiel du e-commerce non encore bien exploité et au marché inexploré susceptible d'évoluer. Par contre, les obstacles perçus sont relatifs aux difficultés rencontrées par Jumia et sont essentiellement liés à la confiance, au paiement et à la logistique. Jumia doit faire face au problème du manque de confiance dans le e-commerce et dans le paiement sur un site marchand. À cet effet, Jumia a opté pour la communication sur le site et sur la garantie « satisfait ou remboursé » et sur le mode de paiement à la livraison.

« Ce sont les deux problématiques les plus importantes : la confiance et le paiement. Il y a aussi un problème de la logistique. Mais, ce n'est pas un problème bloquant ».

Caractéristiques organisationnelles

Taille et structure de l'organisation : une PME de 60 employés ayant une structure en réseau.

Mode de management et styles de direction : Jumia opte pour le management institutionnel. En effet, l'intérêt est accordé à la fois aux tâches et aux hommes. Il s'agit d'établir un équilibre entre l'efficacité du travail et le maintien d'un niveau satisfaisant du moral et des attentes de collaborateurs. Quant à la prise de décision, elle est tributaire des types de décisions. Les décisions prises par les équipes sont généralement celles opérationnelles d'exploitation courante. Par contre, les décisions tactiques ayant pour objet de répondre aux situations particulières et de trouver des solutions aux problèmes qui surgissent au jour le jour sont prises selon leurs impacts par les équipes du travail après accord de la direction de Jumia. D'autres décisions sont prises au niveau de la direction de Jumia comme les décisions administratives portant sur la gestion des ressources. Enfin, le CEO déclare que les décisions stratégiques sont prises après consultation du groupe dans une logique de coordination avec le groupe pour décider et non pas une exécution des ordres émanant du groupe.

Agilité organisationnelle : Jumia se considère comme agile vu sa réactivité et sa vitesse de réponse aux demandes de clients ainsi que sa rapidité dans le traitement des réclamations. Un centre d'appel au sein de Jumia se charge de ces tâches. Néanmoins, il n'y a pas trop de flexibilité dans le circuit de prise de décision.

Caractéristiques technologiques : Jumia accorde une importance particulière au design de son site, à la qualité de navigation, au degré de détail des informations données sur le site et à la pertinence des informations. Jumia assure l'entretien périodique du site et veille à sa mise à jour et à l'enrichissement de la gamme de produits proposés. Elle essaie de donner aux clients la meilleure expérience d'achat et de navigation possible.

➤ **Analyse phénoménologique du Macro-thème : « Moteur d'activité » de Jumia**

L'analyse du Moteur d'activité de Jumia se base sur l'examen des thèmes liés à la finalité et objectifs, aux motivations et freins à agir, à l'engagement et aux ressources et capacités.

Finalité/ Objectifs : La mission du groupe est de développer le business en ligne dans les pays africains et de contribuer ainsi à la croissance économique dans ces pays. Par ailleurs, Jumia Tunisie cherche à développer le e-commerce en Tunisie au moins pour ses premières années tout en servant d'exemple pour les autres. Cette vision suit celle du groupe tout en la considérant comme momentanée pour au moins deux ou trois autres années vu qu'elle s'oriente vers le niveau macro beaucoup plus que le niveau micro.

À cet égard, Jumia prévoit qu'elle va être incapable de générer des profits. Les premières années vont être marquées par un investissement considérable en communication pour

instaurer l'habitude d'achat en ligne. Pour le CEO de Jumia, il faut être courageux pour qu'un acteur en e-commerce se fixe une finalité orientée vers le niveau macro plus que le micro sans penser à la réalisation du profit. Ce dernier est tributaire du développement du e-commerce.

Quant aux objectifs, ils sont orientés vers le développement de l'activité, l'augmentation du chiffre d'affaires, l'accroissement de la part de marché et la satisfaction des clients.

« Notre vision actuelle n'est pas de gagner l'argent, mais de développer e-commerce en Afrique et principalement en Tunisie. La preuve c'est aujourd'hui, on n'est pas en train de gagner de l'argent ».

« Quand on applique des frais de gestion, l'objectif n'est pas d'être bénéficiaire. C'est pour cela, je vous ai dit qu'on accepte que Jumia soit déficitaire. Notre objectif est de développer l'activité, d'augmenter le chiffre d'affaires... L'objectif est d'avoir une grande part de marché... Mais si le e-commerce représentera un jour 5 % du commerce global le marché est multiplié par 10. Le potentiel est fois dix ».

Motivations/ Freins à agir : Pour Jumia, les sources de motivation sont essentiellement liées à l'attractivité du travail, à la dynamique de toutes les équipes de travail, à l'atmosphère intense et stimulante qui y règne et à la croissance de la carrière des employés.

Quant aux freins à agir, ils sont liés aux problèmes de confiance et de paiement en ligne et à des difficultés d'ordre logistique. D'abord, pour manque de confiance, Jumia enregistre un taux de 20 % de commandes annulées après passation et un taux de 8 % d'achats annulés lors de la réception. Ensuite, en ce qui concerne le paiement en ligne, malgré une convention signée avec la Poste au cours de 2018 pour intégrer la solution de paiement e-dinar, Jumia travaille encore, et jusqu'à fin de l'année 2019, selon le seul mode de paiement à la livraison. Enfin, Jumia procède à la sous-traitance de la logistique, mais elle est incapable de vérifier que son prestataire veille à l'optimisation des parcours facturés. Elle a également des entraves à gérer la logistique par ses propres moyens vu que le volume de transaction est non important. Par ailleurs, l'entreprise a choisi en parallèle, un autre prestataire logistique et a signé une convention avec la Rapide Poste portant sur la livraison via son réseau.

« D'ici quelques semaines, on va intégrer une solution de paiement ». « Pour le moment, le volume des transactions n'est pas important. Le jour où le volume des transactions va augmenter, on va penser à gérer la logistique par nos propres moyens. Actuellement, ce n'est pas logique ».

Engagement : La force des valeurs partagées dans Jumia est envisagée comme un levier de fonctionnement. Elle génère un fort sentiment qui à son tour se répercute sur l'engagement personnel et collectif. Les collaborateurs sont prédisposés à fournir un effort considérable même hors des heures du travail et à veiller à l'efficacité du travail fourni.

Ressources financières : Grâce à de grands investisseurs comme Orange, MTN, Araxa, et la banque Goldman Sachs, Jumia n'a pas rencontré des difficultés financières. Elle a consacré un grand budget pour une campagne de communication online et offline.

« Nous sommes encore au début, à la phase du lancement qui demande un investissement ».

« Pour atteindre un tel objectif, on a besoin d'investisseurs derrière nous, sinon on ne peut pas survivre. On a des investisseurs comme Orange, Hotel Araxa, MTN qui un opérateur de télécommunications à l'Afrique du Sud, la banque Goldman Sachs et bien d'autres ».

Ressources Humaines : Jumia se dote d'une équipe jeune composée de 60 personnes réparties sur plusieurs services : client, marketing, commercial, logistique, développement, technique. Le CEO considère que chaque service contribue à sa manière dans l'activité de l'entreprise. Néanmoins, il considère que le marketing est très important en e-commerce. Le service client a aussi un rôle considérable, car « *C'est important d'entretenir des relations avec les clients pour développer la confiance* ». « *Le commercial est aussi important, c'est comment convaincre les vendeurs à offrir leurs produits sur le site de Jumia* ».

Ressources relationnelles : Pour Jumia, les bonnes relations avec les partenaires sont vitales. En effet, un effort considérable est orienté vers le développement et le maintien des relations avec les clients et avec les vendeurs des produits sur le site web de l'entreprise.

Du côté client, le service marketing et le centre d'appel utilisent toutes les voies de communication traditionnelles et digitales pour établir, maintenir et améliorer des relations directes avec chaque client. Ceci s'impose plus que jamais dans le contexte tunisien eu égard à la carence de la confiance dans le e-commerce. Jumia considère que pour réduire la réticence à acheter en ligne et pour minimiser la méfiance, il faut miser sur la communication et sur l'échange d'informations. L'entreprise cherche à collecter et traiter des informations sur le client afin de gérer une relation client plus soutenue et plus profitable.

Outre la relation client, l'entreprise entretient des relations directes avec les vendeurs partenaires. Elle veille à maintenir des relations de partenariat basées sur le respect mutuel et l'esprit d'engagement. En suivant une stratégie de développement du marché, Jumia est à la recherche de nouveaux partenaires, et ce, pour diversifier les produits vendus sur son site web.

Capacité Marketing : En termes de produits, Jumia cherche à diversifier les produits offerts sur le site Web. Elle propose toujours de nouveaux produits pour tester s'ils peuvent être vendus en ligne ou non. Pour Jumia, « *ce qui est important c'est de donner le choix aux clients* ». Pour le prix, Jumia applique une politique de prix intéressant et attractif, et ce, « *pour ne pas avoir un problème de vente* ». Elle génère commission sur les opérations de vente à des taux faibles afin de ne pas augmenter les prix et pour inciter les commerçants à vendre sur le site de Jumia. Elle se base d'une façon périodique sur les promotions et sur les campagnes de « Black Friday ». En matière de communication, Jumia alloue un grand budget, car c'est un investissement. « *On travaille beaucoup sur la communication online et offline* ». L'entreprise considère qu'il faut investir en communication pour développer le secteur en général et augmenter le chiffre d'affaires en particulier. Elle porte parfois pour des actions marketing qui attirent l'attention des consommateurs et qui créent le buz.

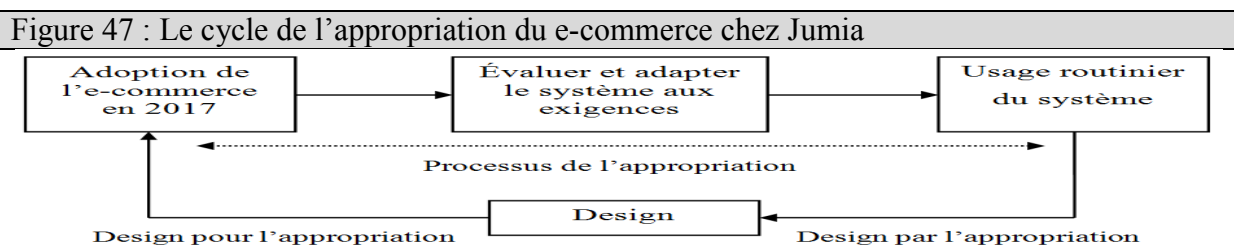
Capacité logistique : Jumia considère que le volume des transactions sur le site n'est pas important pour pouvoir gérer la logistique par ses propres moyens. C'est pourquoi l'entreprise procède à la sous-traitance du service logistique. Son prestataire logistique livre sur tout le territoire à domicile ou à l'endroit demandé et non pas à des points de relais. Jumia considère qu'il y a un problème logistique faisant supporter l'entreprise des frais logistiques supplémentaires sans pour autant qu'il soit un problème bloquant. Normalement, les frais logistiques sont à la charge du client. Néanmoins, dans plusieurs cas, Jumia supporte des frais logistiques considérés comme un manque à gagner: cas de retour du produit (2 %), cas de refus de réception du produit (8 %), clients non trouvés. Dernièrement, Jumia fait recours à la Rapide Poste afin de réduire les délais de livraison et de mieux gérer la logistique.

« Les frais de livraison sont payés par le client. Mais le problème c'est que dans plusieurs cas nous supportons les frais comme en cas de retour produit ou en cas où le client refuse le produit ou que le logisticien n'arrive pas à trouver le client. Dans ces cas, Jumia supporte les frais logistiques, ni le vendeur, ni le client. Le prestataire logistique exige un paiement même si le produit n'a pas été livré et il va être retourné au vendeur même ».

➤ Analyse phénoménologique du Macro-thème « Pratiques e-commerce » de Jumia

C'est en 2017 que Jumia a adopté l'e-commerce et a lancé son site Web. Depuis cette date, le site et ses bases de données se développent par des transformations continues pour répondre aux exigences du travail et des clients. Toutes les équipes travaillent autour de l'amélioration de la qualité du site Web et de sa performance. Tous les membres s'approprient le site Web d'une façon continue et chacun participe, à des degrés divers, dans son redesign. C'est en quelque sorte le « design par l'appropriation » (Carroll, 2004). Le design par l'appropriation (*Design from appropriation*) se base sur plusieurs critères :

- ✓ L'évaluation du site Web au niveau interne et par les clients (propositions des clients).
- ✓ Les propositions internes d'amélioration (du développeur, du Web designer et autres membres de l'équipe).
- ✓ La mise à jour et l'entretien du site Web.
- ✓ L'intégration de nouveaux produits.
- ✓ L'insertion des publicités sur le site.
- ✓ L'information sur les actions marketing (Black Friday, cadeaux, promotions...).



➤ Analyse phénoménologique du Macro-thème « Performance » de Jumia

En parlant de la performance de Jumia, le CEO a mentionné que le retour sur investissement n'est pas encore assuré vu un investissement important en communication. L'entreprise est déficitaire et va continuer à l'être pour l'année à venir. Elle ne réalise pas une profitabilité sur

son chiffre d'affaires et elle est ainsi inefficace financièrement (manque de ROI et déficits réalisés). Alors que l'efficacité financière n'est pas réalisée, Jumia a assuré son efficacité en termes de croissance du chiffre d'affaires et de croissance de la part du marché. Comparativement aux concurrents, l'entreprise est classée en tête de liste.

« Le e-commerce est en général non rentable pour les premières années dans tout le monde ». « Actuellement, Jumia n'est pas rentable. On n'a pas encore commencé à faire un retour sur investissement ». « On est déficitaire, on est en train de perdre l'argent. On n'est pas bénéficiaire ».
« En 2017, Jumia a réalisé un déficit. En 2018, Jumia va être aussi déficitaire. Même en 2019, ça va être pareil. La source de ce problème est essentiellement relative aux frais de marketing et frais logistiques. Le déficit s'explique en grande partie par les frais Marketing de communication ». // « On est en train d'évoluer au niveau du chiffre d'affaires. On est performant commercialement, mais on n'est pas performant financièrement ».

Quant à la performance-client et au degré de satisfaction, l'entreprise se base sur certains indicateurs comme le « *Net Promoter Score NPS* » (score de recommandation de l'entreprise et/ou de son produit à des proches) et le « *Customer Satisfaction* ». Le calcul d'un tel indicateur se base sur plusieurs dimensions comme la qualité du site Web (dont la qualité de l'information décrivant le produit), le contact avec le service client, le produit et la livraison. Le taux de satisfaction client est de l'ordre de 98 % et le taux de réclamation est entre 1 % et 2 %. Les clients non satisfaits bénéficient d'un traitement spécial (cadeau, bon d'achat).

Performance de Jumia

| Thèmes | Énoncés issus des Verbatims |
|--------------------------|---|
| Performance d'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> • La rentabilité financière est non encore assurée. • Le retour sur investissement (ROI) est non encore atteint. • Jumia n'est pas bénéficiaire : des déficits réalisés en 2017 et 2018 et même en 2019, elle va être déficitaire. • Le volume des transactions n'est pas important. • Un manque à gagner au niveau du chiffre d'affaires et un coût logistique supporté doublement : lors de la livraison et lors du retour. • Le taux de satisfaction client est de l'ordre de 98 %. • Le taux de réclamation est entre 1 % et 2 %. |

2.2.3 Cas de grandes entreprises : Mabrouk et Outlet

Pour Mabrouk et Outlet, nous nous basons uniquement sur l'entretien pour mener une analyse phénoménologique basée sur les différents macro-thèmes.

| | Mabrouk https://www.mabrouk.tn/ | Outlet http://www.outlet.tn/ |
|------------------|---|---|
| Nature du site | B2C | B2C |
| Date de création | 2014 | 2015 |
| Cible | Marché national | Marché national |
| Produits | Articles de prêt-à-porter. | Articles de luxe importés avec plus de 50 marques |
| Catégories | Lancer un site e-commerce pour la marque Mabrouk pour laquelle, il y a déjà une quinzaine de magasins de prêt-à-porter. | Créer une nouvelle activité de déstockage en ligne. Commencer par le site et les magasins ont été créés ultérieurement. |

| | | |
|--------------------------------|---|---|
| Secteur d'activité | Une société appartenant au groupe Maille Club Elle opère dans le secteur textile. | Une société appartenant au groupe Maille Club Elle opère dans le commerce. |
| Membres de l'équipe e-commerce | 6 personnes pour les deux sites : un chef de projet, un community manager, un responsable relation client, deux chefs de produit (l'un pour Mabrouk et l'autre pour Outlet), et un responsable de distribution. | |

➤ **Analyse du Macro-thème : « Culture d'entreprises » de Mabrouk et Outlet**

La direction générale du groupe affiche une culture basée sur le respect de l'éthique professionnelle et la transparence dans les actes. En ce qui concerne l'éthique professionnelle, notre interlocuteur insiste sur le respect des engagements prévus par les conditions de vente indiquées sur les deux sites. Il ajoute que l'e-commerçant doit se respecter et doit respecter son client. Par exemple, il signale qu'*« il ne faut pas matraquer le client par des e-mails incisifs »*. A priori, il n'y a pas d'autres règles et valeurs partagées par les employés du groupe incitant à la coopération et retraçant les modes de pensée et de communication.

« On respecte ce qu'on met dans les conditions générales de vente, tout est question de transparence. Je respecte mes engagements. Je dois tenir mes promesses ».

➤ **Analyse du Macro-thème « Connaissances et Compétences » de Mabrouk et Outlet**

Connaissances et Compétences : Une petite équipe d'e-commerce de différentes spécialités s'occupe des deux sites marchands au sein d'une grande entreprise. Pour un manque de communication au niveau interne et un partage d'information limitée entre les services, il y a des vendeurs dans les magasins qui ne savent même pas qu'il y a un site e-commerce qui met à la vente en ligne les mêmes articles exposés en magasin. Ceci est expliqué par le fait que l'e-commerce n'est pas une priorité : *« la priorité n'est pas forcément la formation de l'ensemble du réseau sur le site Web ou sur l'orientation du trafic vers la vente en ligne »*.

« Ça ne m'étonne pas de trouver des vendeurs dans les boutiques qui ne connaissent pas l'information et qui ne savent même pas qu'il y a un site e-commerce qui met à la vente les mêmes articles exposés en magasin ».
« La priorité n'est pas forcément sur la formation de l'ensemble du réseau sur la vente en ligne ou sur l'orientation du trafic vers la vente en ligne ».

Stratégies : La gestion prévisionnelle et l'élaboration des stratégies sont les préoccupations du conseil de l'administration et du comité stratégique. Tout le groupe suit un Business Plan à horizon 2020 subdivisé en des plans annuels, des plans trimestriels et des plans mensuels. La stratégie d'omnicanal et de « *Click and Collect* » est la principale stratégie qui est en train d'être préparée pour une application future. Dans le cadre d'un commerce omnicanal, tous les canaux de vente possibles sont utilisés et mobilisés simultanément pour une meilleure optimisation. Pour les deux sites e-commerce, les canaux de vente disponibles sont les magasins et l'e-commerce. Le « *Click & Collect* » s'inscrit dans cette démarche d'omnicanal.

Il désigne le mode d'achat par lequel le produit commandé en ligne sur le site e-commerce est retiré du point de vente appelé point de relais choisi parmi un réseau de points de vente.

Ainsi, le « *Click & Collect* » génère du trafic en point de vente et facilite les pratiques éventuelles de « *cross-selling* » (proposer un produit complémentaire).

Il est à signaler que cette stratégie n'est pas encore appliquée et qu'il y aura du retard dans les échéances pour pouvoir la mettre en œuvre. D'ailleurs, pour Mabrouk, il y a actuellement un travail en cours de déstructuration et de repositionnement de la marque. Il y a une autre vision en train d'être préparé sur l'offre et sur les emplacements. Dans une démarche d'omnicanalité, le groupe va préparer l'ouverture de nouvelles boutiques et va lancer des sites e-commerce pour d'autres marques du groupe dans les trois prochaines années.

« On a un Business Plan à horizon 2020 qu'on subdivise en des plans annuels, qui sont à leur tour subdivisé en des plans trimestriels et mensuels. On les suit au niveau du conseil de l'administration et du comité stratégique. On contrôle l'évolution d'une semaine à une autre, d'un mois à un autre et d'un trimestre à un autre ».

« Pour le cas de Mabrouk, la marque est en train de se restructurer, de se positionner, de changer de format. Il n'y a pas que le e-commerce. Il y a plusieurs chantiers en cours (sur l'offre, sur les emplacements, sur le concept) qui peuvent retarder certaines échéances ».

*« On est en train de préparer l'ouverture d'une nouvelle boutique dans une logique omnicanal. Il y a que ça qui compte en réalité. Il y a que l'omnicanal qui compte, tout le reste n'a plus de sens ». / « Il faut qu'on stabilise l'ensemble du réseau. Le « *Click and Collect* » ou les points de relais font partie de notre stratégie ».*

Apprentissage organisationnel : L'effet d'apprentissage a été mis en exergue pour pouvoir évoluer et améliorer la situation. Pour notre interlocuteur, l'apprentissage organisationnel a été conçu dans une approche évolutionniste. Concrètement, il considère qu'au cours du temps et par l'expérimentation et la répétition, l'activité sera mieux comprise, les tâches seront effectuées mieux et plus vite et les réponses aux besoins et aux changements seront plus matures. Ainsi, le phénomène d'apprentissage est lié aux modifications dans le temps des connaissances et des compétences mobilisées dans la pratique. C'est pourquoi notre interlocuteur a considéré que pour l'activité d'e-commerce, le besoin d'évolution dans le temps est nécessaire pour l'évolution de toute l'activité.

« On aurait pu faire mieux. C'est l'effet d'apprentissage. On va évoluer petit à petit. On est en train d'apprendre et d'améliorer les choses ».

« Plus on évolue dans le temps, plus on va comprendre l'activité, plus on va avoir plus d'historiques, plus on va pouvoir être en mesure de répondre. C'est tout à fait normal ».

➤ **Analyse du Macro-thème « Qualités et propriétés » de Mabrouk et Outlet**

Perception : De nombreux avantages relatifs perçus ont été mis en relief. Ils sont liés aussi bien à l'écosystème qu'à l'activité d'e-commerce au niveau des deux entreprises. Comme le signale notre interlocuteur, il y a un potentiel à saisir surtout qu'il n'a rien de bloquant au niveau de l'infrastructure. Avec le temps, l'expérience client en ligne sera plus intéressante, la marque et le site vont être plus connus, les habitudes d'achat en ligne vont se développer graduellement et les sites e-commerce doubleront leur chiffre d'affaires.

Quant aux obstacles perçus, le marché a été considéré embryonnaire et il restera embryonnaire les cinq ou dix prochaines années et ce, même en évoluant.

« Pour l'infrastructure, pour l'instant, ce n'est pas bloquant pour les clients. Il n'a rien de bloquant ».

« Le marché est encore embryonnaire : ça fait cinq ans qu'il est embryonnaire et il restera probablement embryonnaire sur les cinq ou 10 prochaines années. Mais, il va évoluer tout en restant embryonnaire ».

Caractéristiques organisationnelles : Les deux entreprises appartiennent au groupe « Maille Club » avec une structure fonctionnelle centralisée. Le mode de management est fondé sur l'autorité et l'obéissance. L'efficacité du travail est en fonction de son arrangement et du degré d'exécution des ordres. Les décisions sont prises par le conseil de l'administration, le comité stratégique et de la direction générale. Le supérieur donne ses instructions aux subordonnés.

Caractéristiques techniques : Le site et tout le système e-commerce a été conçu et développé par une agence web externe. Un community manager se charge de la production du contenu, des graphiques, de la communication sur les réseaux sociaux afin d'animer la communauté et la maintenir et faire transférer le trafic de Facebook vers les sites e-commerce.

« C'est le community manager qui s'occupe de ça, il communique sur l'ensemble des réseaux sociaux. Il se charge de la production du contenu, du graphique pour animer la communauté et la maintenir ».

« On amène le trafic sur Facebook vers le site. Généralement, on fait des liens vers le site ».

➤ **Analyse du Macro-thème : « Moteur d'activité » de Mabrouk et Outlet**

Finalité/objectifs : La vision ou l'intention stratégique de tout le groupe est orientée vers le développement de l'activité en ligne pour un certain nombre de marques jugées importantes et facilement commercialisables sur le marché et qu'il y a une nécessité de les vendre en ligne.

À la phase du lancement des deux sites, les réalisations ont largement dépassé les objectifs et la direction ne s'attendait même pas un tel succès du e-commerce. Un grand effort a été mobilisé lors de cette phase. Par contre, les réalisations actuelles sont très modestes par rapport aux objectifs. Notre interlocuteur déclare que le fait d'être éloigné des objectifs s'explique par un travail qui n'est pas suffisamment fait pour atteindre les objectifs. Le e-commerce n'est pas pour le moment une priorité.

« Sinon notre vision c'est de développer notre activité en ligne. On a plusieurs marques : il y a des marques importantes et d'autres, moins importantes. Pour un certain nombre de marques qui ont un potentiel sur le marché domestique, on voit la nécessité de les vendre en ligne ». // « On est très éloigné de nos objectifs, ça veut dire qu'on n'a pas fait suffisamment de travail pour les atteindre. On cherche toujours à réaliser l'équilibre entre un objectif ambitieux et de se doter des moyens nécessaires pour l'atteindre ».

Motivations / Freins à agir : Tant que l'e-commerce n'est pas une priorité au moins en cette période de restructuration et de repositionnement de la marque Mabrouk, il n'y a pas une motivation déclarée par rapport à l'activité e-commerce. Par contre, de nombreux freins à agir ont été évoqués comme la difficulté d'accès à la devise pour faire la communication en ligne et financer les campagnes de Web marketing ou pour financer le référencement. Il signale également le problème du plafond de la carte technologique.

« Aujourd'hui, le frein par rapport à la convertibilité du dinar et la loi de change. C'est difficile pour nous d'aller acheter des clics parce qu'on n'a pas la possibilité d'avoir de la Devise. Or aujourd'hui, tout se fait sur la base du clic qu'on le veuille ou pas ».

« C'est difficile d'avoir un accès à la devise. Nous avons besoin de la devise pour communiquer en ligne, car c'est le principal canal de communication. La carte technologique n'est pas suffisante, Les 10MD ne sont pas suffisants même pour les dépenses d'un mois en Web marketing ».

Engagement : Malgré une équipe dédiée à l'e-commerce, l'engagement est très moyen. L'implication de certains membres de l'équipe e-commerce n'est pas totale. Par exemple, notre interlocuteur déclare qu'il est à 30 % ou à 40 % de son temps est impliqué et engagé dans l'activité e-commerce. Donc, il est beaucoup plus engagé au travail lié aux boutiques.

« Personnellement, je suis aux tiers ou à 40 % de mon temps impliqué et engagé dans cette activité ».

« J'ai un engagement sur la livraison pour la durée. C'est un engagement qu'on suit et qu'on respecte. On vérifie les délais de nos fournisseurs logistiques ».

Ressources / Capacités :

Ressources humaines : L'équipe e-commerce chargée des deux sites est composée de six personnes : un chef de projet e-commerce, deux chefs de produits (un chef pour Mabrouk est un chef pour Outlet), un responsable relation client, un community manager et un responsable de distribution (pour les magasins et l'e-commerce).

« On a une équipe dédiée à l'e-commerce composée de six personnes. On a investi dans deux sites de vente ».

Ressources relationnelles : Pour le groupe, c'est la relation client qui compte et qui s'impose plus que jamais dans le contexte virtuel. Dans l'équipe e-commerce, il y a un responsable de relation client qui s'occupe des clients des deux sites « Mabrouk » et « Outlet » et veille à l'instauration d'une relation de confiance. Aucune indication ne nous a été communiquée sur l'indice de confiance des clients qui ont déjà acheté sur les deux sites.

« C'est une relation de confiance entre le vendeur et le client. Plus vous instaurez cette relation de confiance, plus vous aurez des clients. C'est une question au-delà du marché ».

Capacité marketing : Les produits vendus sur les sites et dans les boutiques sans les mêmes. Les prix et les promotions sont également les mêmes. Occasionnellement, il y a des promotions appliquées uniquement sur les sites comme la gratuité des frais de livraison. Il y a aussi des promotions spécifiques appliquées en magasin et non pas sur les sites marchands. Ainsi, sur les aspects de produits, prix et promotions, les deux canaux sont gérés d'une façon semblable. En ce qui concerne la communication, il y a une orientation vers la communication digitale jugée plus rentable. La communication autour de la marque va amener les internautes à connaître les sites. L'effort est orienté vers l'acquisition sur les réseaux sociaux et essentiellement Facebook et vers le fait de ramener le trafic du Facebook aux deux sites Mabrouk et Outlet. Cependant, l'investissement en Web marketing est limité vu le problème d'accès à la devise et vu que les agences de marketing présentent des services très chers.

« On applique le même prix sur le site et en magasin parce que là il y a la communication de la marque. Je peux faire des opérations de promotion spécifiques au magasin comme je peux faire des promotions sur le site e-commerce et non-pas en magasin. Je peux faire la promotion en offrant les frais de livraison sur le site. Il faut savoir jouer avec les différents canaux ».

Capacité logistique : Le groupe opte pour la sous-traitance du service logistique et se trouve satisfait du service de ses partenaires logistique.

« Certainement, il y a des problèmes comme n'importe quel secteur. Aujourd'hui il n'y a pas de fléau particulier. Je suis satisfait du service des opérateurs logistique avec lesquels je travaille ».

« On avait au départ des retards de livraison et des réclamations y relatives. Mais au fur et à mesure on arrive à respecter 90 % de nos délais de livraison ».

➤ **Analyse du Macro-thème : « Pratiques du e-commerce » de Mabrouk et Outlet**

| Thèmes | Énoncés issus des Verbatims |
|-----------|--|
| Pratiques | « Le jour où on aura suffisamment d'historiques, on va avoir le potentiel du chiffre des activités, le rendement de chacune d'entre elles, puis on va prendre les décisions nécessaires pour le développement futur ». |

➤ **Analyse du Macro-thème : « Performance » de Mabrouk et Outlet**

Pour l'activité e-commerce, la performance est moyenne. Si on vérifie le rapport entre le résultat escompté et l'effort mobilisé, nous constatons qu'il n'y a pas eu un effort considérable ou des moyens nécessaires mobilisés pour avoir un résultat performant. Le degré d'accomplissement des objectifs est faible vu il n'y a pas eu un équilibre entre les objectifs et les réalisations. Le groupe se trouve éloigné de ses objectifs et par conséquent il souffre d'une faible efficacité de son activité e-commerce.

En termes d'efficience, aucune indication ne nous a été communiquée sur la capacité de rendement de la firme comme la profitabilité sur son chiffre d'affaires. Si on évalue la performance par le degré de satisfaction du client, les résultats selon notre interlocuteur sont satisfaisants en se basant sur un questionnaire diffusé en ligne par rapport aux bases de données des deux sites. Il montre également qu'il y a un faible taux de réclamations enregistré et un taux de retour-produit qui a baissé de 30 % à 8 %.

« On a diffusé un questionnaire en ligne par rapport à nos bases de clients. Les résultats étaient plutôt satisfaisants ». // « On a un faible taux de réclamation par rapport aux nos clients qui ont effectué des transactions en ligne. Vraiment, c'est un taux non significatif ».

« Aujourd'hui, le taux de retour-produit est au tour de 7 % ou 8 %, ce qui n'est pas mal ».

« À la fin, c'est l'expérience client et la valorisation du client qui va amener le marché petit à petit à évoluer. Ça ne peut pas se faire le jour au lendemain ; on est qu'au commencement. Le nombre d'acteurs est compté au nombre des doigts. Donc, on y viendra petit à petit ». (Mabrouk)

« La performance des sites n'est pas mal. Si je vais attribuer une note sur 10, ça va être 7/10 ».

2.2.4 Cas de petite entreprise : Artisanat X

Artisanat X est une PME de commerce de produits d'artisanat. C'est un site B2C

➤ **Analyse du Macro-thème : « Connaissances et Compétences » l'Artisanat X**

Connaissances et Compétences : Une seule personne s'occupe de l'activité e-commerce ayant des connaissances en informatique et sur les ERP. Il a suivi une formation en management des systèmes d'information et il a une expérience dans la gestion des ERP.

« Je suis un informaticien et j'ai beaucoup travaillé sur les ERP. Par la suite, j'ai fait une formation en management des SI. Je travaille sur le module marketing de l'ERP ».

Stratégies : L'entreprise a suivi une stratégie d'internationalisation ou de développement à l'étranger. L'internationalisation a été considérée comme une voie stratégique prometteuse pour l'activité e-commerce de l'entreprise. Le marché local a été écarté vu que son évolution n'est probable qu'à long terme. Les prévisions à court terme n'encouragent pas à tracer une stratégie de développement du marché local. En matière de prévision, les contraintes douanières empêchent d'assurer l'avantage dans le temps et génèrent des imprécisions dans les délais de livraison. La prévision d'une plage de 4 à 10 jours n'est pas précise, car elle n'est pas généralement respectée.

« Pour le marché tunisien, je ne suis pas quelqu'un qui voit très loin. Je ne sais pas si ça va évoluer à court terme. C'est un chapitre clos. Je ne pense même pas que les Tunisiens peuvent être ma cible ».
« Je ne peux pas prévoir les délais de livraison ».

Apprentissage organisationnel : Notre interlocuteur souligne que l'apprentissage en continu poursuit le développement de l'activité de l'entreprise et de l'évolution de son environnement. C'est une accumulation de connaissances suite à des flux d'informations, à des expériences acquises dans le temps, à des échecs, à des difficultés à surmonter, à des résolutions de problèmes... etc. Donc, plusieurs sources d'apprentissage organisationnel font évoluer le degré de maîtrise des situations imprévues et aident souvent à la perfection surtout avec une résolution plus rapide et plus efficace de nouveaux problèmes.

« Par le temps et avec l'expérience, on apprend à mieux gérer les imprévus et à mieux résoudre les problèmes ».

➤ **Analyse du Macro-thème : « Qualités et propriétés » l'Artisanat X**

Perception : Les avantages relatifs perçus ne sont liés qu'au marché international et non pas au marché national au moins à court terme. C'est pourquoi le site de l'entreprise ne cible pas les Tunisiens et affiche des prix en euros et en dollars. Les obstacles perçus révélés sont nombreux ; elles sont essentiellement liées au nombre réduit d'acheteurs en ligne, à la carence de confiance, au défaut de culture d'achat en ligne et au risque de ne pas générer des revenus.

« Un site marchand ciblant les Tunisiens ne peut pas être rentable ».
« Je ne peux pas cibler le Tunisien aujourd'hui alors que l'évolution n'est probable qu'à long terme. Je ne prends pas ce risque.... Si je vais cibler le Tunisien, je ne vais pas générer des revenus ».
« C'est à la fois un problème de confiance et un problème culturel ».

Caractéristiques organisationnelles : Une PME ayant une structure fonctionnelle.

Caractéristiques technologiques : L'entreprise a donné une attention particulière à la conception d'un site Web « *professionnel, correct et performant* ». Elle considère que, tant que la cible est l'étranger, il faut que le site marchand soit de qualité. Elle a fait recours à une agence de développement Web professionnelle tout en consacrant plus de deux mois dans le développement et la conception de son site e-commerce. À ce niveau, l'entreprise a rencontré techniquement des difficultés d'intégration de la solution de paiement tunisienne.

« *En visant à créer un site Web professionnel, correct et performant, j'ai consacré plus que deux mois pour le développement et la conception* ». « *J'ai fait appel à une agence Web* ».
« *L'intégration de la solution de paiement tunisienne est difficile et compliquée alors que l'intégration de PayPal est en un seul clic. C'était vraiment facile de le faire. Il suffit de créer un compte* ».

➤ **Analyse du Macro-thème : « Moteur d'activité » l'Artisanat X**

Motivations/Freins à agir : L'entreprise « Artisanat X » n'est pas motivée à cibler le Tunisien et à vendre en ligne sur le marché national en le considérant comme non profitable. L'entreprise a rencontré surtout des obstacles douaniers générant des retards de livraison et des frais informels supportés. Elle a trouvé aussi des difficultés au niveau des solutions de paiement et l'obligation de s'adresser à l'étranger pour intégrer PayPal et ouvrir un compte dans un pays européen.

« *Pour faire un projet en e-commerce, il faut se casser la tête. J'ai été obligé de chercher à comprendre seul le circuit, car personne ne m'a orienté et ne m'a présenté des informations, ni l'administration ni la banque* ».
« *Je crois que la contrainte la plus importante est au niveau de PayPal* ».
« *Le fait d'expédier un produit de Monastir vers le port de la Goulette peut durer toute une semaine. Pour un Européen, c'est intolérable, car il espère recevoir son produit maximum dans trois jours* ».
« *En plus, normalement par le code de Draking, je peux suivre les étapes d'expédition. Mais, ces deux derniers mois, le site est non fonctionnel. A priori, ce n'est pas dans la priorité de la poste de l'entretenir. Je dois suivre la procédure d'expédition de mon produit par des coups de téléphone. Il y a beaucoup problème à ce niveau* ».
« *J'ai consulté une étude sur le e-commerce qui présente des statistiques et j'ai remarqué que pour la tranche d'âge de 18 ans à 23 ans, le pourcentage des jeunes qui achètent sur Internet est faible* ».

Ressources / Capacités : L'entreprise dispose de ressources financières limitées et ne trouve pas les moyens pour faire recours à la sous-traitance du service logistique et d'expédition à l'étranger en considérant que ce service est cher chez les logisticiens du secteur privé. C'est pourquoi la capacité logistique de l'entreprise est limitée ; des retards de livraison sont enregistrés à cause de l'alourdissement des procédures douanières. Pour les faire accélérer, l'entreprise se trouve parfois dans l'obligation de payer des pots-de-vin et de supporter des frais supplémentaires informels vu la corruption au niveau de la douane. À cause de manque de moyens, l'entreprise n'a pas encore opté pour des actions de marketing excepté celles qui ne coûtent pas beaucoup pour l'entreprise. Donc, la capacité marketing est également limitée. En ce qui concerne l'engagement, l'entreprise n'est pas capable d'honorer ses engagements surtout par rapport aux délais de livraison. Notre interlocuteur mentionne qu'il est conscient qu'il doit présenter sur le site une information juste sur le délai de livraison. Mais il ne peut

pas le faire, car il ne peut pas prévoir ce délai à cause des problèmes logistiques. Dans le travail, une seule personne est totalement engagée dans le projet e-commerce de l'entreprise.

« Je suis conscient que je dois donner une information juste. Mais avec les problèmes logistiques, je suis incapable de le faire ».

➤ **Analyse du Macro-thème : « Pratiques du e-commerce » et « Performance »**

L'entreprise « Artisanat X » a adopté l'e-commerce depuis 2016, mais elle ne l'a pas encore approprié. L'entreprise n'a pas assuré sa performance pour son activité e-commerce.

Encadré Chap.2 / S2

Nous avons procédé à un examen phénoménologique des données empiriques inhérentes à des cas hétérogènes d'entreprises opérantes en e-commerce : deux startups, une multinationale, deux grandes entreprises et une PME. Avec un tel examen, nous parvenons à une première compréhension du processus de formation des pratiques d'e-commerce au niveau organisationnel générant pour l'entreprise une performance ou une non-performance. Une synthèse basée sur les énoncés appropriés allant à l'essentiel fera l'objet d'une explication puissante dans le dernier chapitre.

3 Avis des agents administratifs et des experts en e-commerce

Nous procédons à un examen phénoménologique des données empiriques recueillies auprès des experts en digital et en e-commerce et auprès des agents de l'administration impliqués dans l'activité e-commerce. Notre objectif est de dégager une trame principale de leurs jugements et de reconstituer leurs vécus et leurs points de vue. Nous commençons par la présentation de la représentation du e-commerce aux yeux de ces acteurs pour en finir par l'analyse de leurs avis et perspectives.

3.1. Représentation de l'e-commerce

Le e-commerce est d'une façon générale associé à des faits positifs nuancés par des images négatives. En effet, il y a à la fois des énoncés de signification positive et négative (cf. Tableau 49). Le e-commerce apparaît pour la majorité des experts et des agents comme :

- Une opportunité, mais on est en train de la rater ;
- Un potentiel, mais non exploité ;
- Beaucoup d'initiatives, mais encore peu d'offres ;
- Une activité qui commence à prendre son envol, mais les chiffres sont faibles (même très faibles pour plusieurs) ;
- Des améliorations, mais tout un entassement de problèmes ;
- Des orientations vers le digital, mais sans pouvoir assurer la rentabilité ;
- Une évolution du commerce alors que les pratiques commerciales et la relation acheteur-vendeur n'ont pas évolué ;
- Une philosophie de vendre sur Internet, mais un manque de savoir vendre sur Internet.

Il ressort de ce qui précède que, devant des faits nuancés, les images associées à l'e-commerce sont assez révélatrices d'une ambiguïté et d'une incertitude. Nous ne pouvons pas trancher si la situation va être balancée vers le statu quo ou vers le développement. Certes, à présent et comme le souligne l'un des experts, « ce n'est pas évident de faire fonctionner un site e-commerce dans un tel écosystème » (EX2).

Tableau 48 : Les énoncés de la représentation du e-commerce

| <i>Énoncés de signification positive</i> | <i>Énoncés de signification négative</i> |
|---|--|
| <p>Situation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cours de développement. • Un nouveau pilier de l'économie. • Il y a un potentiel. • Il doit assurer son progrès. • Ce n'est pas un choix, c'est une nécessité pour l'économie. • L'e-commerce commence à prendre son envol. • Beaucoup d'opportunités. • Beaucoup d'initiatives. • Dernièrement il y a eu des projets pour booster le e-commerce. • Il y a des orientations vers le digital. • Des compétences en domaine. • Il y a des améliorations, il y a de nouveaux acteurs sur le marché/ De nouveaux acteurs d'e-commerce. • Une grande opportunité qu'on est en train de la rater, mais il n'est jamais trop tard (-) <p>Constatations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Tunisie est en tête de liste en Afrique. • Pas loin des pays magrébins. • Pour le marché local, la vente en ligne n'est pas un grand défi. • Pour le marché international, c'est un défi surtout à l'égard de la logistique. • Une phase de transition : l'apogée du e-commerce vient avec la nouvelle génération. • Des secteurs beaucoup plus matures que d'autres. | <p>Situation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un état embryonnaire. • Non développé/ Un manque de développement. / Un secteur qui n'a pas pu se développer. • Il n'a pas pu s'imposer/ Il n'a pas pris son envol. • Une opportunité qu'on est en train de la rater. • Des chiffres ne reflétant pas la réalité. • Des chiffres très faibles. • Un faible volume de transactions/ Une petite cagnotte pour les transactions commerciales sur Internet. • Un panier moyen en ligne non consistant. • Des étapes non avancées/ Il avance lentement. • Peu de dynamique. • Sur 1600 sites, 50 sites générant du trafic. • C'est plus de l'administration, du service en ligne. • Il y a le paiement en ligne et non pas l'e-commerce. • Utilisation d'Internet pour Facebook et non pas pour l'e-commerce. • En retard par rapport aux pays du golfe et l'Europe. <p>Constatations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce n'est pas évident dans le contexte tunisien. • « Ce n'est pas évident de faire fonctionner un site e-commerce dans un tel écosystème ». • Plusieurs obstacles/ Il y a quelques problèmes. • C'est tout un tas de problèmes/ C'est tout un entassement de problèmes. • Manque d'orientation vers la digitalisation/ Absence d'orientation sérieuse vers le numérique. • Des sites non actifs : un contenu figé pour des années. (-) • Un manque d'offres (peu d'offres/offres limitées) • Un cercle vertueux : manque de clients et par conséquent manque d'offres, ce manque d'offres cause davantage un manque de clients, manque de confiance, manque de prestataires et vice versa. (-) • Du commerce parallèle sur Facebook. (-) • Du commerce sur Facebook et paiement offline. • Des pratiques contre la loi. (-) • La relation client n'a pas évolué. (-) • Un manque de savoir vendre sur Internet. (-) • Certaines entreprises ne sont pas sûres de pouvoir assurer la rentabilité de leurs sites (-) |

3.2. Avis des agents et des experts en e-commerce

Après des lectures répétées et des annotations du corpus, nous générons des thèmes et des énoncés liés aux acteurs et aux socles de l'écosystème d'e-commerce.

3.2.1 L'écosystème du e-commerce en termes de socles

Les thèmes et les énoncés générés suite à des lectures attentives et des annotations du corpus constituent des reformulations authentiques de notre part et parfois tirées des témoignages. Les thèmes sont relatifs aux différents socles de l'écosystème et à son environnement et sont respectivement liés à la gouvernance, la confiance, l'infrastructure, la culture, la logistique, les compétences, le cadre légal, l'e-paiement et la finance et l'environnement. Nous présentons successivement les énoncés par thème et pour chaque cas d'agent ou expert.

➤ **Analyse par thème : « Gouvernance » selon les agents et les experts**

Au sujet de la gouvernance publique et la manière dont l'e-commerce est géré, nos interlocuteurs mentionnent qu'il y a une insuffisance à ce niveau soit par rapport à la stratégie, au budget, à la structure, au mode de gouvernance et même au contrôle. Certains experts considèrent qu'il n'y a pas encore une bonne gouvernance de l'e-commerce et que « le gouvernement n'est pas en train de jouer son rôle » (EX6).

« La gouvernance est un mode de gestion, c'est un état d'esprit. Il faudrait des moyens organisationnels et des compétences pour la pratiquer. Ce qu'on dispose est insuffisant ». (AG3)

La stratégie :

- Absence d'une stratégie de développement claire (AG2, AG6).
- Absence d'une stratégie de communication (AG5, EX2, EX3, EX6).
- Il n'y a pas un plan d'action à suivre. Il n'y a pas des objectifs fixés à l'avance (AG6).
- Les objectifs qui sont indiqués dans le plan PNS 2016–2020 n'ont pas été développés pour pouvoir les réaliser (AG6). Ils restent des objectifs d'ordre général indiquant les grandes lignes (AG2, AG6).

« Il n'y a pas une stratégie et il n'y a pas un plan d'action à suivre. On ne peut pas dire que demain on va faire telle action. Il n'y a pas des objectifs fixés à l'avance. Même les objectifs qui sont indiqués dans le plan PNS 2016–2020 restent à développer pour pouvoir les réaliser ». (AG6)

« Le gouvernement n'est pas en train de jouer son rôle. Nous n'avons pas une stratégie claire ». (EX6)

« Il y a un gap entre ce qu'ils voudraient faire et ce qui existe réellement. C'est un manque de communication entre les administrations, il n'y a pas de justes plans d'action ». (EX6)

Le Budget :

- Carence d'un budget alloué à la promotion de l'e-commerce (AG1/2/3/4/5/6).
- Manque de moyens pour la diffusion de la culture e-commerce : ni pour financer des spots de sensibilisation, ni pour organiser des séminaires et ni pour imprimer même des dépliants (communication par des moyens très limités).

« Il n'y a pas un budget alloué à la promotion, ni pour faire des séminaires ni pour des spots de sensibilisation. Zéro ». (AG1)

La structure :

- Un problème de coordination entre les instances qui s'occupent de l'e-commerce (ministère du Commerce, ministère des finances et ministère des TIC).
- Des efforts éparpillés entre les différentes instances.
- Chaque intervenant se débarrasse de sa responsabilité et une perte de temps énorme.
- Une centralisation du pouvoir au sein de chaque instance.

« Le e-commerce intègre plusieurs intervenants : ministère du Commerce, ministère des Finances et ministère des TIC. Mais l'affaire de tout le monde n'est réellement l'affaire de personnes. Il y a des efforts éparpillés et chaque intervenant se débarrasse de sa responsabilité ». (AG6)

« Par exemple, un décret ne peut être appliqué que par un texte d'application. Mais comme il y a plusieurs instances d'e-commerce, il y a toujours un problème dans la désignation de l'instance qui va s'occuper de la promulgation de ce texte d'application, d'où une perte de temps énorme ». (AG1)

Le mode de gouvernance :

- Un mode de gouvernance lent malgré les bonnes initiatives.

« Elle est lente. Elle prend de bonnes initiatives, mais ça reste pendant des années. Ils font des études pendant des années. Les recommandations de ces études sont à ressortir pendant des années. L'application de ces recommandations prend encore des années ». (EX1)

« Il y a une certaine lourdeur administrative à cause de la rotation du ministre (AG5).

- Un mode de gouvernance inefficace : La direction e-commerce a comme mission la diffusion de la culture e-commerce. Par contre, à défaut de budget, il y a une carence des efforts de sensibilisation des consommateurs et des chefs d'entreprises à l'adoption de l'e-commerce. Même l'e-mailing n'est pas utilisé dans cet objectif il et n'est pas considéré comme moyen de communication entre l'administration et les entreprises.
- Un écart entre le prévu et le réalisé pour certains projets : par exemple, une convention a été préparée pendant une année et signée en décembre 2016 entre la Poste et le CEPEX donnant à certaines entreprises l'avantage d'un abattement des frais d'expédition à 50 %. Mais, il n'y a que deux ou trois PME qui ont bénéficié de cet avantage. Le nombre prévu des entreprises bénéficiaires de cet avantage est de loin du nombre ayant en bénéficiées réellement.
- La direction du e-commerce communique l'information par des moyens très limités. Par exemple : les jeunes promoteurs qui viennent se renseigner auprès de la direction d'e-commerce ne trouvent même pas un dépliant. (AG1)
- Un partenariat public-privé (3P) pour créer un label de confiance : un projet en cours depuis des années.
- Un portail dédié à l'e-commerce va être conçu et lancé par le ministère et il va intégrer des MOOC pour assurer des formations payantes. (AG1)

Contrôle des sites e-commerce

- Déficience de contrôle des sites e-commerce à défaut d'une cellule de contrôle.
- Dans l'administration, il n'y a pas un corps spécialisé dans le contrôle des sites e-commerce. Une cellule de contrôle est en cours de création. Par la loi, le traitement des réclamations est le rôle du contrôleur économique ou de l'organisme de défense des consommateurs (ODC). Cependant, à la réception d'une réclamation auprès d'un client qui s'est arnaqué en ligne, les responsables se trouvent mal formés pour savoir

traiter la requête. Une certaine mise à niveau est nécessaire. La direction e-commerce au sein du ministère de commerce est en train d'assurer une formation pour les contrôleurs économique. En plus, au niveau de l'Institut National de Consommation, une formation a été assurée si la gestion des réclamations des consommateurs en domaine e-commerce au profit de certains membres de l'ODC.

➤ **Analyse par thème : « Confiance » selon les agents et les experts**

Le problème de confiance constitue l'un des principaux freins de développement de l'e-commerce (AG5). En effet, selon des enquêtes menées par l'administration, la réticence est causée par le manque de confiance (AG3). L'indice de méfiance est alors élevé (AG4) et le panier moyen en ligne n'est pas très consistant (AG3). Le Tunisien ne donne pas confiance ni dans le commerce traditionnel ni dans le commerce électronique (AG5, EX3).

Dans un contexte virtuel, le problème se pose avec une acuité particulière. Il y a un manque de crédibilité à l'égard des sites tunisiens (EX6) (un site fictif, un site de mauvaise qualité, un site non sécurisé, un site privé d'une bonne image). Il y a également des doutes à la fiabilité des informations présentées sur le site. En outre, il y a un manque de confiance dans le produit pour des problèmes de qualité, de défaut de fabrication, de produits contrefaits ou de produits camelotes (AG3, AG5, EX1, EX4-5). En plus, l'internaute ne donne pas confiance en vendeur en ligne (AG5) alors que ce dernier n'est pas à la recherche de comment construire la confiance et trouve des difficultés à la faire gagner (EX2, EX3, EX4, EX5). En supposant que le volet du manque de confiance comme cause de non-développement de l'e-commerce, le ministère du Commerce, le syndicat et l'organisme de défense des consommateurs, dans le cadre de partenariat public-privé, se collaborent pour créer un label de confiance. Actuellement, en fin 2019, le label n'est pas encore entré en vigueur. Les instances spécialisées de certification, de contrôle et de traitement des réclamations sont en cours de création (AG6). Néanmoins, « *il ne faut pas supposer que la méfiance et le postulat de base* » (AG4). Il y a d'autres composantes critiques de l'écosystème du e-commerce.

« *Il y a un manque de crédibilité par rapport aux sites tunisiens. On ne fait pas suffisamment confiance au site, car il n'a pas réussi à minimiser le risque par rapport à son image. On a toujours des soucis envers le site tunisien : un site de mauvaise qualité, non sécurisé et qui fait peur*». (EX6)

« *Ce qui manque l'e-commerce c'est la confiance et on est en train de travailler là dessus. On a tenu le volet manque de confiance comme cause de non-développement de l'e-commerce. Trois partenaires se collaborent pour créer un label de confiance : le ministère, le syndicat et l'ODC*». (AG3)

➤ **Analyse par thème : « Infrastructure » selon les agents et les experts**

L'infrastructure technologique en Tunisie a été jugée comme développée. L'architecture est comparable au niveau mondial (EX2). Par rapport aux normes internationales, tout est kif-kif (EX2). Par exemple, c'est une infrastructure qui n'est pas loin de la France (AG3). Par ailleurs, il n'y a aucun empêchement technologique, il y a de quoi assurer le boom du commerce électronique (EX1, EX2).

« Il n'y a pas de problèmes au niveau de l'infrastructure technologique, car c'est comparable à l'architecture mondiale. Nous n'avons pas de problèmes au niveau de l'infrastructure ». (EX2)
« Avec des taux élevés de pénétration Internet et de pénétration de téléphone mobile, il n'y a aucune raison que l'e-commerce ne soit pas aussi développé. Il y a un grand potentiel e-commerce ». (AG6)
« On a une infrastructure qui n'est pas mal finalement pour assurer ce boom de e-commerce ». (EX1)

Sur le plan technologique, le seul problème qui a été évoqué est relatif à la qualité de la connexion Internet. Mais, ce n'est pas si grave eu égard à l'amélioration du débit et de la couverture d'une année à l'autre. Les ruptures de connexion sont en train de diminuer (AG1, AG6, EX1-EX6). Ces ruptures restent gênantes dans la phase de paiement comme c'est le cas de paiement par TPE ou la rupture de connexion interrompre l'opération, ce qui répercute négativement sur l'attitude envers le paiement en ligne. En conclusion, la Tunisie a commencé très tôt à instaurer une infrastructure technologique, mais elle n'a pas pu en profiter convenablement (EX1, EX2, EX3).

« Je parle de l'infrastructure dans le sens de connectivité Internet pour les particuliers et les entreprises. Les équipements et la connexion haut débit sont disponibles. Il n'y a pas de problème à ce sujet. C'est vrai que la majorité des internautes se plaignent de la qualité de la connexion, mais ce n'est pas si grave ». (EX1)
« Il y a le risque que la connexion Internet subisse une rupture. Quand on paye par TPE et l'opération s'interrompt pour défaut de connexion, on ne peut pas parler d'e-commerce ». (AG6)

➤ **Analyse par thème : « Culture » selon les agents et les experts**

Au sujet de la culture, les propos tenus par les agents et les experts montrent des problèmes d'ordre culturel chez les consommateurs et les entreprises. Ils exposent également le rôle de l'État dans la diffusion de la culture e-commerce et de la culture numérique en général.

La culture non-orientée e-commerce auprès des consommateurs : la culture d'achat en ligne n'est pas diffusée. Le e-commerce est normalement une mentalité (EX2) alors que cette dernière est absente et ce, excepté quelques jeunes (EX3). La mentalité protectionniste conforte une prise de risque très contrôlée et mesurée (EX1).

« Il y a une prise de risque très contrôlée et mesurée par le Tunisien. Il s'agit d'une mentalité de protectionnisme qui règne dans le pays. Chacun cherche à protéger son avenir avec le minimum de risque. Ce sont des idées qui s'apprennent dès l'enfance ». (EX1) / « Il y a une mentalité basée sur les slogans : méfie-toi, prends tes précautions, garantis ton avenir, ne prends pas le risque ». (EX1)

En outre, les habitudes d'achat en ligne sont non développées (AG1, AG4). « Il y a des stéréotypes liés aux habitudes, aux traditions et à l'attitude du Tunisien qui freinent le e-commerce » (AG3). Aussi, il y a un manque de sensibilisation et un manque d'information et de communication sur le sujet (AG1).

La culture non orientée e-commerce auprès des entreprises : si la culture de vente en ligne est absente (EX2), c'est parce que les entreprises sont encore non conscientes de l'apport de l'e-commerce. Les PME par exemple sont, pour l'un des agents, non conscientes des avantages de l'e-commerce pour leurs activités surtout au niveau de l'ouverture sur des marchés internationaux. De surcroît, la culture de métier e-commerce est non développée. Par

conséquent les offres sont non attractives. À cela s'ajoute le problème de la non-maitrise des règles du jeu du commerce traditionnel.

« C'est une culture de métier. Si l'offre est non pas à la hauteur, la demande ne le suit pas ». « Pour la diffusion de la culture numérique, le ministère a un budget limité. Le travail est orienté vers la sensibilisation et la communication à travers des séminaires. Il se peut qu'il ne soit pas à un degré satisfaisant, mais on arrive à réunir des professionnels, des administrateurs, des étudiants pour en discuter. C'est mieux que rien ». (AG3)
« La culture de vente en ligne est absente. Pourquoi ? Car, premièrement, le commerçant est encore non conscient du commerce traditionnel. Il doit d'abord considérer le client comme un roi ». (EX2)

Le rôle de l'État dans la diffusion de la culture e-commerce : dans le programme digital 2020, il y a parmi d'autres l'axe de la culture. C'est le rôle de l'État de sensibiliser les commerçants et de diffuser la culture numérique (EX2, AG3). Or, ceci ne se fait pas à un degré satisfaisant à cause d'un budget très limité (AG3). Il n'y a pas vraiment une orientation sérieuse vers le numérique. L'un des experts interviewés révèle que selon une étude faite en 2018, des entreprises et des banques qui misent sur le digital n'ont pas encore les moindres pratiques orientées vers le digital ; elles ne répondent même pas aux e-mails de leurs clients.

« C'est important de penser à un modèle écosystème numérique pour imprégner la culture numérique. À mon avis, il n'y a pas une orientation sérieuse vers le numérique. Nous sommes assez rêveurs ». (EX2)

Néanmoins, on ne peut pas nier il y a plusieurs voies de développement que ce soit en rapport avec la génération Z, avec l'impact du Facebook, avec les offres et surtout avec l'effet de mimétisme. Avec la génération Z des réseaux sociaux et du Web 2.0, « les *digital natives* », l'e-commerce BtoC va nécessairement évoluer (EX1). En plus, vu le nombre élevé d'utilisateurs de Facebook, les entreprises commencent à l'exploiter comme un canal de communication et de vente soit pour le F-commerce ou même pour transférer l'internaute de Facebook vers le site et le convertir en un acheteur (EX3). À l'égard de l'offre, l'un des agents déclare qu'« Il suffit de présenter une offre plus adaptée pour que le Tunisien achète en ligne » (AG6). Enfin, tant que les Tunisiens sont des suiveurs, l'effet de mimétisme va jouer un rôle prépondérant. Il suffit d'avoir des premières expériences réussies pour les suivre faisant imprégner graduellement une habitude d'achat en ligne (EX4).

➤ **Analyse par thème : « Compétences » selon les agents et les experts**

Dans n'importe quel domaine, les compétences ne manquent pas, et ce, d'après tous nos interlocuteurs que ce soient agents ou experts. En e-commerce, toutes les compétences nécessaires sont disponibles (informatiques, techniques, managériales, marketing, logistiques, Web Master, photographes Web, community managers...).

« On a des compétences dans n'importe quel domaine. On a les ingénieurs informatiques, les développeurs et des compétences dans tous les domaines. On ne manque pas de compétence. Le pays a un système d'enseignement ayant comme output les compétences ». (AG6)

À l'échelle macro, les compétences dont dispose le pays ne sont pas bien exploitées (EX3). Comme le souligne l'un des agents, « La Tunisie ne s'est pas développée en e-commerce

pourtant les compétences tunisiennes en domaine ne manquent pas » (AG1). La majorité des compétences se trouve dans une situation de précarité soit à cause du chômage soit pour une rémunération médiocre dans le secteur privé. D'où le problème de la fuite des compétences qui s'est aggravé ces dernières années. Les compétences quittent le pays vers l'Europe, l'Orient et le Canada. Par exemple, il y a une pénurie de profils maîtrisant « Majento » que ce soit en développement ou en Web Master, car ces profils sont très demandés à l'étranger.

« Pour développer et gérer "Prestashop", toutes les compétences sont disponibles. Par contre, il y a un manque de profils pouvant gérer "Majento" que ce soit le Web Master ou le développeur. Tous les profils maîtrisant "Majento" sont en train de quitter le pays ; ils sont très demandés à l'étranger ». (EX4)

« Il y en a certainement les compétences en Tunisie. Les compétences techniques, commerciales, dans l'export... toutes les compétences sont disponibles ». (EX1)

« Oui, on dispose de toutes les compétences nécessaires. On n'a pas un problème à ce niveau. Avec les compétences qu'on a, on peut surmonter les difficultés ». (EX6)

➤ **Analyse par thème : « La loi et les institutions » selon les agents et les experts**

La loi régissant le e-commerce n'est pas évaluée de la même façon par les agents administratifs et par les experts en e-commerce.

Pour tous les agents interviewés, la législation régleme tous les aspects du e-commerce comme les transactions électroniques, la protection du consommateur, la protection des données personnelles et la cybercriminalité (AG2). Les textes de la loi ne manquent pas (AG5). Ils sont clairs et ne demandent que quelques modifications pour mieux s'adapter aux évolutions technologiques (AG6, AG3). Comme le souligne l'un des agents, « Ceux qui pratiquent l'e-commerce peuvent proposer des changements de la loi » (AG3).

Néanmoins, pour les experts, la vision est complètement différente. La réglementation est non flexible, un peu rigide et non compatible avec le monde digital (EX1). Plusieurs lacunes persistent à cause d'un texte flou et non adapté (EX3). Les fondateurs d'entreprises en digital ont été même considérés comme des héros (EX6). Par exemple, pour lancer une application E. taxi, la loi ne donne pas un statut pour la société (EX6).

D'autres critiques ont été adressées à la loi aussi bien par les agents que par les experts. D'abord, la loi ne prévoit pas des incitations à l'investissement en e-commerce. Aucun avantage financier ou fiscal n'est accordé à un promoteur en e-commerce. Ensuite, il n'y a pas un organisme connu spécialisé dans la protection du consommateur en ligne. En outre, la réglementation en vigueur en matière de change est inadaptée pour le commerce électronique, ce qui entrave l'autorisation de PayPal. Enfin, certains interviewés ont mis en relief le problème d'application de la loi soit par ignorance de la part du consommateur qui ne connaît pas ses droits soit par des pratiques contrevenantes de la part de l'e-commerçant qui refuse le retour du produit et le remboursement du client alors que la loi l'oblige de le faire.

➤ **Analyse par thème : « Logistique » selon les agents et les experts**

Acteurs de livraison : De nombreux opérateurs logistiques s'ajoutent à la Poste tunisienne pour créer sur le marché une forte concurrence. Ainsi, les e-commerçants qui procèdent à la sous-traitance du service de livraison auront l'opportunité de négocier le prix.

Problèmes logistiques pour une expédition à l'échelle nationale : Les problèmes logistiques sont essentiellement liés à une infrastructure routière non évoluée, à des embouteillages, à des adresses non répertoriées et à une carence des chaînes de points relais. Ce genre de problèmes engendre un calcul du trajet optimum biaisé et des retards dans les délais de livraison.

Problèmes logistiques pour une expédition à l'étranger : À l'échelle internationale, les coûts des expéditions sont élevés, car les tarifs sont chers et les frais sont calculés en fonction du poids (AG1). De surcroît, il y a un problème au niveau de la Douane dans le dédouanement des marchandises destinées à l'exportation. La procédure est compliquée et souffre d'une carence dans la transparence des informations surtout au niveau de suivi. La procédure est également lente et génère perpétuellement des retards de livraison. À tout cela s'ajoute le problème de la corruption et les pots de vin payés pour accélérer la procédure et suivre l'expédition, ce qui fait supporter l'entreprise des frais informels (AG1, EX1, EX2, EX3).

« Sur le plan international, le dédouanement de la marchandise prend plus de temps que le nécessaire. Il y a une lourdeur au niveau de la procédure douanière sans parler de la corruption ». (EX3)

« La transparence dans l'information est absente. S'il y a un fil d'attente, il faut attendre combien de jours. Ce n'est pas normal de présenter à la douane tous les papiers de la description de la marchandise et avec tout ça, il faut attendre des jours, car il y a un fil d'attente et il y a d'autres personnes qui (silence)... ». (EX1)

➤ **Analyse par thème : « E-paiement et finance » selon les agents et les experts**

En ce qui concerne l'e-paiement et la finance, les discours tenus par les agents et experts tournent autour de la solution de paiement nationale, du paiement mobile, du PayPal, des cartes de paiement et le coût du service bancaire en rapport avec l'e-commerce. Malgré que la solution de paiement nationale montre une certaine robustesse (AG1) et un niveau de sécurité élevé, elle n'est pas dépourvue de certaines limites. Il y a un problème lié au morcellement du paiement. En plus, suite à un achat, le client va se trouver lors du paiement sur une autre page de la SMT avec une interface non connue, ce qui va créer chez l'étranger des doutes de sécurité et risque d'abandonner son achat (AG6, EX3). Les sites tunisiens, sans PayPal, se trouvent contraints à développer leurs activités à l'échelle internationale.

« Avec la solution de paiement nationale, on ne peut pas développer le commerce à l'échelle internationale, car elle a une interface que l'étranger l'ignore, ce qui va susciter chez lui des doutes et une réticence ». (EX3)

La solution de m-paiement a été développée, mais elle n'est pas encore intégrée dans n'importe quel site e-commerce, et ce, jusqu'à fin 2019. Le paiement à la livraison ou le « cash and delivery » est la pratique commerciale la plus répandue (AG3).

À l'égard des cartes bancaires et de la carte technologique, il y a le problème du plafond. Alors que les cartes bancaires sont plafonnées même par semaine, la carte technologique est plafonnée à 10 000 dinars ; une limite qui ne couvre pas les besoins en devises des e-commerçants comme le financement des campagnes du Web marketing à l'étranger. Tous les paiements par cartes bancaires sont soumis à des commissions. Les frais appliqués par les banques commerciales sur toutes les opérations en rapport avec la digitalisation sont exorbitants comme la consultation des comptes par Internet.

Pour les entreprises exportatrices ayant des sites marchands ciblant les étrangers, elles se sont intégrées dans des plates-formes internationales en utilisant des solutions de paiement étrangères (EX3). Ainsi, les revenus générés à l'étranger suivent une procédure longue et compliquée de transfert de l'argent de l'étranger vers la Tunisie. La banque centrale doit vérifier la traçabilité et s'assurer qu'il ne s'agit pas de blanchiment d'argent.

➤ **Analyse par thème : « Environnement » selon les agents et les experts**

Les agents et les experts font mention de l'environnement socio-économique et de l'environnement socio-culturel pour expliquer certaines constatations.

Environnement socio-économique :

- La conjoncture économique du pays et essentiellement la crise économique explique le manque de moyens et la carence de budget alloué à l'e-commerce.
- Le commerce parallèle sur le marché et sur Facebook présente l'avantage prix et explique l'attractivité économique des produits. Donc, l'e-commerce est contraint par des barrières économiques liées à l'économie informelle.
- Le pouvoir d'achat du Tunisien s'est dégradé ces dernières années, ce qui explique que la majorité cherche à acheter à des prix bas et même de la fripe.
- Avec un nombre très réduit de sites générant du trafic, il n'y a pas suffisamment de concurrence en e-commerce.
- L'emplacement géographique de la Tunisie et les relations économiques avec l'Union européenne (le plus grand marché) exposent des avantages très intéressants pour être un leader méditerranéen au moins en e-commerce.

Environnement socio-culturel :

- Nous sommes en passage de génération. La génération Z connaît très bien qu'est-ce que c'est Internet, Facebook et mobile.
- Aussi bien les entreprises tunisiennes que les consommateurs n'aiment pas l'aventure.
- Il y a une prise de risque très contrôlée et mesurée par le Tunisien (EX1).
- Il y a une grande perte de temps pendant ramadan et l'été, l'activité se ralentit.
- Nous ne sommes pas vraiment au rythme digital. Il n'y a pas une rigueur. Il y a une lenteur qui freine (EX1).
- L'effet de bouche à oreille et de partage sur Facebook pour une mauvaise expérience d'achat ou de paiement en ligne pour qu'elle prenne une ampleur considérable.

3.2.2 L'écosystème du e-commerce en termes d'acteurs

L'examen phénoménologique que nous avons mené nous a permis de passer d'un premier travail analytique basé sur les composantes de l'écosystème du e-commerce à un travail analytique fondé sur les acteurs de l'écosystème et essentiellement le consommateur et l'e-commerçant comme deux principaux acteurs. D'autres acteurs de l'écosystème jouent un rôle prépondérant comme les opérateurs logistiques, l'administration publique, les agences Web, les banques, et la douane tunisienne. Nous présentons dans ce qui suit, pour les différents acteurs, les énoncés issus des verbatim générés des entretiens auprès des agents et des experts.

➤ Analyse phénoménologique par rapport à l'e-commerçant

| | Énoncés des agents |
|----------------------------------|---|
| Entreprise : E-commerçant | |
| AG1 | <ul style="list-style-type: none"> • Les grandes marques ne cherchent pas à s'investir dans des projets en e-commerce. • Il y a un problème d'emballage du produit : les entreprises opérant dans le secteur d'emballage ne présentent pas de bons produits d'emballage. • Il y a des sites qui sont bien faits. Mais, 90 % des sites tunisiens ne donnent pas une importance au contenu. Le contenu du site est le roi du e-commerce pour le référencement. |
| AG2 | <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'offres diversifiées. • Le prix appliqué sur Internet est le même que le prix du marché (pas d'avantage prix). • Manque de maîtrise du circuit de distribution. |
| AG3 | <ul style="list-style-type: none"> • Les grands marchands comme les grandes surfaces n'ont pas encore adopté l'e-commerce. • Publicité mensongère qui présente des caractéristiques non réelles du produit. • Problème au niveau de l'offre : l'offre n'est pas suffisamment diversifiée. • La qualité des produits et services n'est pas stable. • Les commerçants professionnels ne sont pas nombreux. • Les professionnels doivent croire en e-commerce et booster l'offre. • Fraude et évasion fiscale : éviter l'e-commerce pour ne pas avoir une traçabilité. • Le paiement à la livraison est la pratique commerciale la plus répandue. • « Il y a des professionnels qui sont pour le paiement à la livraison et ils trouvent que c'est à leur faveur de ne pas payer sur Internet pour ne pas montrer la traçabilité et pour pouvoir avoir un chiffre d'affaires en noir et ne pas payer les impôts, ce n'est pas aussi simple ». |
| AG4 | <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'offres. • Des commerçants contrevenants : pratiques de non-acceptation de retour - produit et de non-remboursement (pourtant il a l'obligation légale de le faire). |
| AG6 | <ul style="list-style-type: none"> • Généralement les sites ne remboursent pas le client et donnent un Bon d'achat pour autres articles. Le droit au remboursement n'est pas garanti chez les commerçants. • Les sites marchands ne communiquent pas. Il n'y a pas de publicité offline. Les sites marchands ne misent que sur la communication électronique. • Il n'y a pas des campagnes publicitaires pour les sites marchands ni par SMS, ni par affichage urbain, ni dans les télévisions ni dans les radios, ça coûte cher, mais ça aide beaucoup. • Le site offre le produit à un prix plus cher, et il présente une information erronée. • Qualité du site e-commerce : Il y a des sites qui présentent des photos statiques du produit. • Il y a des sites e-commerce qui ne sont pas attractifs : des problèmes d'ergonomie des sites. • L'offre du e-commerce est très faible. Il n'y a pas une très grande variété. |
| EX1 | <ul style="list-style-type: none"> • Qualité du site e-commerce : « les entreprises ne soignent pas leurs images sur le web. Les photos des produits, les descriptions, les qualités, ne sont pas bien présentées ». • « On est loin des Italiens et des Espagnols sur les aspects d'emballage, de Branding, de publicité et de la qualité. C'est un manque à gagner ». • Il y a des problèmes avec l'e-commerçant : 1) Le produit n'est pas de qualité et non |

| | |
|------|---|
| | <p>conforme. 2) La photo du produit ne reflète pas la réalité. 3) La livraison est en retard.</p> <ul style="list-style-type: none"> • « En Tunisie, on a un grand problème dans la visibilité des sites e-commerce. On a une barrière linguistique... Le français n'assure une visibilité que pour une petite niche ». • « Les entreprises tunisiennes sont totalement absentes des places de marché virtuelles renommées à l'échelle internationale comme Ali Baba et Amazon ». • Il y a le marché parallèle. Même au niveau concurrentiel, il y a des entreprises qui n'ont pas la capacité à rivaliser avec le marché informel et avec des produits moins chers ». • « Si l'entreprise va travailler sur la marque, ça sera difficile, car la cible est étroite et les consommateurs n'achètent pas fréquemment les produits de marque ». • « En Tunisie, on a un problème de la diversité des produits ». • « Il y a des frais qui sont informels, des frais supplémentaires qui augmentent le coût ». • « Il y a un problème de communication ». • Le problème de vente de contrebande sur des sites e-commerce persiste. |
| EX2 | <ul style="list-style-type: none"> • « Si on se pose la question pourquoi l'e-commerce n'est pas développé en Tunisie, une grande part de responsabilité remonte au vendeur ». • « L'entreprise tunisienne n'est pas encore consciente du potentiel du e-commerce ». • « Dans le commerce sur le marché, il y a des pratiques qui sont contre la loi. Le retour du produit est non appliqué alors que par la loi, il y a le droit de rétractation dans 10 jours ». • « Il ne respecte pas les droits de l'acheteur. Par exemple il refuse le retour du produit. • « Chaque vendeur sur Internet doit penser aux règles du commerce traditionnel ». • « Il y a le problème de savoir vendre. Il ne cherche pas à établir une relation avec le client ». |
| EX 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Des pratiques contrevenantes de la part de l'e-commerçant qui refuse le retour du produit et le remboursement du client alors que la loi l'oblige de le faire. |
| EX 6 | <ul style="list-style-type: none"> • «Les entreprises tunisiennes ne savent pas encore vendre. Donc, c'est normal qu'elles ne sachent pas vendre sur le digital... Elles n'ont pas une mentalité commerciale». • « On ne connaît pas encore le client. On ne sait pas quelle est l'offre qu'on va lui proposer. On ne sait pas comment adapter notre proposition de valeur ». • «C'est un problème de conscience. Il n'y a pas encore une compréhension des règles du jeu. Parfois, on se sent que, le vendeur est en train d'imposer ses conditions au client». • «Il y a un manque de savoir-faire. Il faut savoir vendre». «Le e-commerce c'est avant tout du commerce, ils doivent apprendre à faire du commerce avant de faire de l'e-commerce ». |

➤ **Analyse phénoménologique par rapport au consommateur et autres acteurs**

| Énoncés issus des Verbatims | |
|---|--|
| Consommateur : Acheteur ou non-acheteur en ligne | |
| AG2 | <ul style="list-style-type: none"> • Le nombre des acheteurs en ligne est limité. • Le consommateur a sa propre logique, c'est une mentalité. • Le Tunisien est réticent à acheter sur Internet, car il n'y a pas des offres diversifiées. • Le consommateur ne connaît pas ses droits. Par exemple, il y a le droit de rétractation. • Il y a des acheteurs en ligne qui sont satisfaits et il y a d'autres qui ne le sont pas. |
| AG3 | <ul style="list-style-type: none"> • Il y a des Tunisiens qui ne sont connectés qu'à Facebook. • Ne pas avoir le réflexe d'acheter sur Internet. • Préférer être accompagné pour faire du shopping. • L'achat en ligne fait perdre le plaisir du shopping. • Payer les factures en ligne sans avoir acheté en ligne. • Ils se renseignent sur Internet sans acheter : ils font leurs choix sur les sites. • Ce sont les opportunistes qui font recours à l'e-commerce. • La recherche des opportunités et des réductions en ligne comme les deals (achats groupés). • Ceux qui achètent en ligne optent pour le « cash and delivery ». • 13 % des Tunisiens uniquement payent leurs achats par cartes électroniques. |
| AG4 | <ul style="list-style-type: none"> • Il y a une réticence à acheter en ligne / Manque d'acheteurs à cause du manque d'offres. • « Pour la réticence, ... Il y a plusieurs paramètres qui entrent en jeu. C'est un manque d'offres, un manque de confiance dans les moyens de paiement, dans les sites e-commerce, dans les conditions générales de vente, dans les prestataires en ligne ». |

| | |
|---|---|
| AG6 | <ul style="list-style-type: none"> • « La première vague du baromètre a montré qu'il y a un grand potentiel». • Une prédisposition à acheter s'il trouve le produit au moment opportun avec un prix correct, surtout lorsque le vendeur assure la livraison. |
| EX2 | <ul style="list-style-type: none"> • « La perception de la carte qui compte ; il est méfiant de payer sur Internet ». • « Le Tunisien connaît qu'il y a des sites de vente sur Internet. Il ne connaît pas assez de site, mais c'est à l'entreprise de communiquer sur son site Web ». |
| EX6 | <ul style="list-style-type: none"> • « La réticence se situe au niveau du paiement et ce n'est pas au niveau de l'achat ». • « Le Tunisien est prêt à acheter. Mais il veut payer offline, car il n'y a pas de confiance dans le paiement électronique, et ce, à part certaines catégories. Je ne parle pas du tout ». |
| Autres acteurs : banques, assurances, logisticiens, agences Web et administration publique | |
| AG1 | <ul style="list-style-type: none"> • Les instructions de la BCT pour l'entrée et de la sortie de devises génèrent des contraintes. • Au niveau des banques, il y a des interlocuteurs ou même des chefs d'agence qui n'ont aucune idée sur e-commerce et sur l'intégration du kit de paiement dans un site Web. • L'assurance sur les transactions en ligne n'existe pas. |
| AG2 | <ul style="list-style-type: none"> • Des frais exorbitants appliqués par les banques pour tout ce qui est en rapport avec la digitalisation : des frais énormes même sur la consultation du compte sur Internet. • Risque occasionnel d'inaccessibilité de services de paiement de factures en ligne. |
| AG3 | <ul style="list-style-type: none"> • La dématérialisation (ou le decashing) est non encore développée. • Problème lié au morcellement du paiement. • Problème lié au plafond de la carte par semaine. |
| EX1 | <ul style="list-style-type: none"> • « Sur le marché national, il y a une dizaine de livreurs qui travaillent dans les normes ». • « La Poste ne livre pas le produit dans les délais. Il y a toujours des retards ». |
| EX6 | <ul style="list-style-type: none"> • « Les concepteurs Web sont nombreux, mais réellement il y a un manque de professionnalisme dans le secteur de développement Web ». • « Il y a des entreprises de développement Web qui présentent des services très chers : 30 000 dinars ou même 40 000 dinars pour la conception d'un site Web. Il y a d'autres qui présentent le service à 5000 dinars, mais il y a le risque d'avoir un site non efficace ». |

Encadré Chap.2 / S3

L'examen phénoménologique des entretiens auprès des agents administratifs et des experts en e-commerce nous a permis de reconstituer leurs points de vue reflétant leurs expériences en domaine. Nous retournons à l'essentiel à l'aide des thèmes et des énoncés tirés des témoignages ou reformulés authentiquement de notre part. L'objectif est de comprendre l'écosystème e-commerce en termes de ses socles et de ses acteurs. Les résultats présentés feront l'objet d'une explication plus puissante que nous aborderons au dernier chapitre.

CONCLUSION

La compréhension du processus de formation des pratiques du e-commerce au niveau du consommateur s'est basée sur l'étude de cas et sur l'analyse de 33 entretiens et 33 questionnaires. L'examen phénoménologique des données empiriques inhérentes à des cas hétérogènes d'entreprises opérantes en e-commerce (entretiens et observations) que nous l'avons mené était dans l'objectif de comprendre le processus de formation des pratiques du e-commerce au niveau organisationnel. Nous avons aussi procédé à un examen phénoménologique des entretiens auprès des agents administratifs et des experts en e-commerce afin de reconstituer leurs points de vue reflétant leurs expériences en domaine.

L'analyse de l'écosystème d'e-commerce en termes d'acteurs et de socles entre dans la logique de l'explication partielle en termes des parties ou des composantes de l'écosystème.

CHAPITRE 3 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET RECONSTRUCTION DE LA RÉALITÉ : VERS LA PROPOSITION D'UN MODÈLE MANAGÉRIAL

" Plus on regarde de près un problème du monde réel, plus sa solution devient floue."

L. A. ZADEH (cité par Morin, 2008, p.1007)

INTRODUCTION

Les premiers résultats d'analyse des processus de formation des pratiques du e-commerce aux niveaux individuel et organisationnel et d'analyse des avis de certains acteurs comme les agents administratifs impliqués dans ce domaine et les experts en digital et en e-commerce constituent une première compréhension de la complexité des faits et des pratiques du e-commerce. En outre, les résultats d'analyse en termes de socles ou de composantes de l'écosystème ne sont qu'une compréhension avancée qui produit une connaissance sur les parties. Ce sont des résultats fondés sur des analyses séparées se projetant sur les acteurs ou sur les composantes comme des parties de tout l'écosystème du e-commerce.

Par ailleurs, une reconstruction des résultats d'analyse est nécessaire pour pouvoir passer de la logique des parties constituant le système à une logique holistique fondée sur le tout (tout l'écosystème). Certes, la relation tout/parties doit être maintenue, car pour pouvoir connaître les parties, il faut connaître le tout et pour pouvoir connaître le tout, il faut absolument connaître les parties (Fortin, 2000 ; Morin, 2008). En effet, « *plus on connaît les parties, qualités et comportements individuels, mieux on connaît le tout ; plus on connaît le tout, émergences et contraintes globales, mieux on connaît les parties* » (Fortin, 2000, p.34).

La reconstruction des résultats d'analyse va nous servir à mener une synthèse sur l'écosystème d'e-commerce en termes d'acteurs et de socles en route vers une explication holistique (section 1). Pour passer à une explication complexe, nous attellerons de générer des résultats une connaissance sur la relation tout/parties, sur la récursion organisationnelle ainsi que sur la dialogique de l'ordre et du désordre (section 2). Par la suite, la discussion des résultats nous permettra de creuser les énoncés théoriques après avoir creusé la richesse de la réalité (section 3). Une réflexion sur comment compenser les déficits de l'écosystème nous conduit à présenter des propositions et à reformuler un modèle managérial (section 4).

1 Synthèse des résultats : Vers une explication holistique

À travers une synthèse des résultats, nous passons d'une **explication partielle** à une **explication holistique** axée sur l'écosystème du e-commerce et sur l'ensemble de ses acteurs et ses composantes pour le considérer comme **une unité globale**.

1.1. Le consommateur et l'e-commerce

Une synthèse des résultats vise à mettre en évidence toutes les impulsions et les inhibitions de l'action, son environnement et son résultat.

1.1.1 Boucle locomotrice de l'action et son environnement

Nous synthétisons les résultats de l'analyse du processus de formation des pratiques au niveau individuel en fonction de la boucle locomotrice de l'action et de son environnement.

Cérébralité

Culture

- La culture d'achat en ligne dans sa dimension cognitive n'est pas développée et Internet n'est pas généralement inscrit dans les esprits-cerveaux comme un mode d'achat.
- La culture dans sa dimension technique commence à se généraliser par l'habitude de la recherche d'informations sur Internet (pour 76 % des sujets), par la pratique ROPO (Research Online, Purchase Offline) et par l'habitude de payer en ligne (pour 55 % des sujets). Par contre, l'habitude d'acheter en ligne sur des sites tunisiens n'est marquée que chez 6 % des sujets (2/33 sujets qui déclarent être du domaine).
- La culture dans sa dimension mythologique présente des valeurs dominantes comme le conformisme et le collectivisme qui renforcent le désintérêt de la majorité qui n'a jamais eu l'idée d'acheter en ligne.

Le contrôle de l'incertitude et l'orientation- temps présente une mythologie autour du risque et du temps qui est spécifique à la culture tunisienne. Le contrôle d'incertitude est très élevé dans la société engendrant une aversion aux risques généralisée. L'orientation-temps tend vers le fait de tolérer un temps supplémentaire pour faire un choix et acheter ou vers le fait de prendre le temps suffisant pour un achat en ligne ou un achat direct.

À tout cela s'ajoute la culture de la méfiance et de la précaution qui règne dans la société et qui apparaît avec acuité particulière ces dernières années de post révolution. Des slogans répandus dans la société et répétés quotidiennement incitent la personne à être méfiante et prudente. Ils sont en train de se retransmettre et de se reproduire d'une génération à une autre, des parents à leurs enfants.

Connaissance

- Une grande familiarité avec Internet pour tous les sujets.
- Toutes les personnes interviewées ressentent à leurs égards qu'elles ne sont pas informées sur le e-commerce, sur l'achat en ligne et sur les sites marchands. Le fait de parler ou d'entendre parler du e-commerce est quasiment absent pour la majorité.
- Alors que 9 % ignorent l'existence même du mode d'achat en ligne en Tunisie (soit 3/33 sujets), d'autres témoignent qu'ils commencent à s'intéresser par le sujet après avoir les solliciter pour participer à notre enquête (soit 9 % des sujets). Par contre, pour plusieurs, s'ils ont déjà une idée sur ce mode d'achat, ils ne savent pas exactement les types de produits mis à la vente en ligne, et ce, excepté les billets et les deals.

- Les modes de paiement appliqués par les sites marchands ne sont pas bien connus.
- La connaissance des sites marchands s'est avérée très modeste.
- Les niveaux de connaissance du processus d'achat en ligne sont assez contrastés entre ceux qui ont acheté sur Internet et ceux qui ne l'ont pas fait.
- Le fait d'ignorer comment distinguer un site sécurisé d'un site non sécurisé aussi bien pour des acheteurs que pour des non-acheteurs (82 % des sujets) pousse à la recherche d'autres alternatives (annuler l'achat, payer à la livraison, payer uniquement des billets, se baser sur l'intuition ou sur la marque pour évaluer la sécurité...).
- La majorité déclare qu'en cas de problème, il faut trouver un arrangement avec l'e-commerçant et ils ne savent pas généralement comment procéder autrement.

Représentations

- Représentation de l'Internet : Internet ne représente pas un mode d'achat. Internet a été considéré comme un réseau social, un moyen de loisir, un outil de recherche, un moyen de communication et de partage d'information ou enfin comme un mode de paiement.
- Représentation de l'achat sur Internet : De façon spontanée, la majorité des sujets procède à une comparaison entre le contexte tunisien et le contexte étranger. Pour le contexte tunisien, l'achat sur Internet est associé aux risques qui l'entourent et apparaît comme un mode qu'il vaut mieux l'éviter actuellement vu les problèmes qu'il provoque.
- Représentation du vendeur/commerçant tunisien : Il semble bien que la représentation de l'e-commerçant souffre actuellement de sa comparaison plutôt désavantageuse avec les vendeurs ou commerçants sur le marché physique. Les sens construits tournent autour de l'arnaque, le manque de professionnalisme, la malhonnêteté, l'envahissement, le non-respect des engagements, le problème de communication.
- Représentation de la loi en Tunisie : La représentation est négative. Les mots associés à la loi en Tunisie sont généralement liés au problème d'application, à l'absence d'équité, la rigidité, l'État de non-droit, le désordre, la corruption, une loi à la tête des citoyens.

Compétence

- Pour les acheteurs en ligne et à des degrés divers, l'expérience n'est pas bien développée et les achats en ligne ne sont pas récurrents.
- Uniquement ceux qui déclarent être du domaine et ayant une forte connaissance sur le sujet (9,1 % des sujets), leurs expériences sont bien développées.
- L'expérience de paiement sur Internet est généralisée (le paiement des frais d'inscription universitaire ou des factures ou des billets, la recharge du Smartphone sur le Net...).
- L'effet de l'expérience d'achat en ligne est marqué sur le comportement d'achat, sur l'apprentissage et sur l'intention d'achat (selon qu'elle soit positive ou négative).

Stratégies

- La majorité des internautes ont évoqué spontanément leurs manières d'anticiper pour préparer leurs décisions. Les scénarios et les conséquences de l'action d'achat sont généralement prévus par rapport aux risques perçus.
- L'aptitude à décider reflète le degré d'autonomie de l'individu. Certains sujets déclarent être parfaitement autonomes dans leurs décisions sans faire recours aux avis des autres. Toutefois, pour la majorité et à des degrés divers, les avis des personnes proches semblent être décisifs pour se montrer sous l'influence sociale dans leurs décisions.
- La majorité des répondants témoigne de la non-utilité de réagir suite à un problème d'achat en ligne. Ceci est justifié par le prix d'achat dérisoire, par le comportement des commerçants sur le marché et leurs manières de répondre aux réclamations des clients et par la perte éventuelle du temps pour une action en justice et parfois même pour trouver une solution à l'amiable avec l'e-commerçant.

Auto-efficacité

- Le niveau d'auto-efficacité élevé pour 64 % des sujets et moyen pour 24 % des sujets n'était pas suffisant pour développer la pratique d'achat en ligne.

Affectivité

- Chaque sujet a sa propre réaction face au mode d'achat en ligne pour exprimer son rattachement affectif. Ce dernier diffère selon le degré d'implication dans ce mode d'achat ou de l'expérience antérieure.
- Pour les acheteurs en ligne, l'affectivité est majoritairement positive ou à la limite positive et négative à la fois. Pour les non-acheteurs, l'affectivité est plutôt négative. Pour les acheteurs sur des sites étrangers et non pas sur des sites tunisiens, les niveaux d'affectivité sont diversifiés et elle varie en fonction du contexte pour la même personne.

Sensorialité

Risques perçus

- La récurrence des risques perçus dans les discours illustre bien l'importance des risques dans la prise de décision d'achat sur Internet.
- La perception d'une situation d'achat sur Internet s'attache principalement aux risques qui l'entourent inhibant généralement l'action.
- Les risques perçus sont généralement liés soit à l'objet d'achat (produits/services) soit aux conditions d'achat (livraison, paiement, comportement de l'e-commerçant) ou au contexte d'achat (connexion Internet, site marchand, sécurité).
- De tous les types de risques perçus, il y a certainement des risques jugés beaucoup plus graves que d'autres pour former les principaux facteurs inhibiteurs à l'achat en ligne.
- Les trois risques les plus élevés sont le risque de piratage et d'interception du code de la carte bancaire pour une utilisation frauduleuse (pour 48,5 % des sujets), le risque de la non-réception du produit commandé et payé à l'avance sur Internet (pour 18 % des sujets) et le risque de la non-conformité du produit (pour 18 % des sujets).

Utilité perçue

- 18 % des sujets expriment leur intérêt envers l'achat en ligne. Ils témoignent de l'utilité perçue de ce mode d'achat.
- 9 % n'en voient pas vraiment l'utilité et refusent de changer leur mode d'achat habituel.
- 73 % des sujets témoignent de l'utilité et de la non-utilité perçue à la fois. L'utilité perçue est déterminée par rapport aux avantages relatifs perçus (la facilité et la praticité, le gain du temps, l'accès rapide à n'importe quelle heure, profiter des promotions en ligne, la livraison à domicile, s'épargner du déplacement). Pour la non-utilité perçue, les sujets évoquent plusieurs désavantages et procèdent à une comparaison entre le contexte tunisien et celui étranger ou entre le mode d'achat en ligne et celui traditionnel.

Utilisabilité perçue

- La facilité d'utilisation perçue est relative à la croyance de la personne de pouvoir utiliser un site e-commerce avec le moindre effort afin d'acheter sur Internet. 67 % des sujets perçoivent que c'est facile d'acheter en ligne contre 21 % qui la considèrent comme complexe et 12 % perçoivent que c'est complexe et facile à la fois.
- Pour les acheteurs en ligne, vu leur expérience, l'opération est perçue facile. Néanmoins, même sans expérience d'achat, plus que la moitié des non-acheteurs (soit 54 %) perçoivent la facilité de l'opération. La connaissance, la familiarité avec Internet et l'auto efficacité élevée confortent la facilité d'utilisation perçue.

Sensibilité

- Pour la plupart des sujets acheteurs et non-acheteurs, la sensibilité à la notoriété de l'e-commerçant est forte. Il y a aussi une sensibilité moyenne marquée essentiellement par

rapport à l'offre ou au produit (prix, marque, nature, disponibilité) et une faible sensibilité par rapport au site marchand.

- Les sujets interviewés se montrent fortement sensibles à la notoriété ou la réputation de l'e-commerçant. La bonne réputation est une condition sine qua non pour pouvoir penser à Internet comme mode d'achat. Cette forte sensibilité est expliquée par la représentation négative du commerçant et la méfiance à son égard. C'est pourquoi la sensibilité à l'offre ou au prix ou à la marque est nulle ou faible si la notoriété de l'e-commerçant fait défaut.

Traits d'individualité

- L'aversion aux risques est un trait de personnalité psychologique largement généralisé. (Excepté un seul sujet : A5). Il est à signaler que les acheteurs sur Internet se montrent légèrement moins averses aux risques dans le sens où ils sont capables de prendre des risques minimes et se déclarent curieux de voir comment les choses se passent et de vivre une nouvelle expérience. Les acheteurs uniquement sur des sites étrangers se déclarent averses aux risques en fonction du contexte.
- La recherche à se conformer pour suivre un comportement collectif dominant est un trait marqué chez la majorité. Les non-acheteurs entendent en général des comportements mimétiques de la majorité qui n'achète pas en ligne. Pour les acheteurs, il y a en partie le mimétisme comme traits d'individualité. Leurs premiers achats étaient à l'étranger en imitant des proches vivants à l'étranger. En plus, le premier achat peut être pour des raisons d'identification et pour ressembler à un groupe attractif du domaine.
- Les résultats d'analyse montrent que l'aptitude à décider d'une façon autonome dans une situation d'achat en ligne n'est pas bien développée sous l'effet de l'influence sociale et pour plusieurs facteurs dont culturels et environnementaux.

Motricité

Besoin/Désir

- Le besoin et le désir ne peuvent nécessairement déclencher l'action surtout lorsqu'il s'agit d'un achat sur Internet. Malgré un besoin ressenti et/ou un désir souhaité, l'internaute ne passe pas parfois à l'acte d'achat sur Internet.
- Pour 24 % des sujets étudiés, le besoin a été senti et/ou le désir a été présent, mais ils n'ont pas même pensé à passer à l'action ou ils ne jouissent pas d'une capacité suffisante pour mener l'action ou ils n'ont pas trouvé comment faire (un site étranger).
- Pour les non-acheteurs, 46 % soit 6/13 sujets déclarent qu'ils n'ont pas ressenti ce besoin et préfèrent le mode d'achat auquel ils se sont habitués et qui leur suffit déjà amplement.

Finalités objectives/ subjectives

- Pour la majorité des acheteurs en ligne, les premiers achats sont dirigés par une finalité exploratoire ou expérientielle. Mais, avec l'expérience, la finalité se change. Elle devient une finalité utilitaire dans le sens où l'action est menée pour des raisons purement rationnelles et loin d'être hédonistes.

Motivations/ Freins à agir

- Les motivations et les freins à agir sont plus utilitaires qu'hédonistes : les exigences rationnelles surmontent les exigences émotionnelles.
- Les motivations sont essentiellement liées à l'offre (prix, produit, marque), au site et à la notoriété de l'e-commerçant et à des raisons personnelles (être du domaine, contrainte de temps, détester le shopping).
- Nombreux freins à agir ont été révélés dont certains sont d'ordre personnel et d'autres sont plutôt liés à l'offre et à son prix ou encore au contexte virtuel.
- Les freins les plus importants sont liés à l'e-commerçant et surtout à des pratiques non-éthiques et contrevenantes qui se passent sur le marché physique.

Confiance/ méfiance

- Un problème de confiance se pose non seulement au niveau interpersonnel, mais aussi vis-à-vis de la technologie, l'information, la marque, le produit, la loi et les institutions.
- Le manque de confiance voire même son absence intégrale dans certains cas a été évoqué expressément par tous les sujets. La méfiance est beaucoup plus vis-à-vis de la personne derrière le site en liaison avec les dimensions de la crédibilité, de l'intégrité et de la bienveillance. Il y a ceux qui achètent sans donner confiance.
- La majorité des sujets doute de la qualité des informations présentées sur le site. Elle suppose que le produit ne sera pas conforme à la description donnée par le vendeur.
- Quelques sujets sont plus enclins à donner leur confiance à une marque renommée tout en évoquant le risque d'imitation, car aucune marque n'échappe de l'imitation.
- La plupart des sujets sont enclins à accorder leur confiance dans Internet. Ils considèrent que le problème ne revient pas à la technologie même, mais à la personne derrière le site web (non professionnel, arnaqueur). Certains expriment leur méfiance vis-à-vis de la technologie en évoquant le risque de piratage et des logiciels espions.
- La méfiance institutionnelle s'impose. Même à l'égard de l'organisme de protection du consommateur, il y a des doutes quant à son efficacité et à sa capacité de pouvoir travailler dans les règles de l'art (pour absence de la bonne application de la loi).

Attitude

- L'attitude tenue par 52 % des sujets est positive sous réserve de certaines conditions (attendre la généralisation de la pratique d'achat en ligne, la notoriété de l'e-commerçant, un produit n'est disponible que sur Internet, un produit standard ou numérique, un service, un prix raisonnable et une marque renommée, une livraison à domicile ou au lieu de travail, un paiement à la livraison, mimer un proche).
- L'attitude tenue par 24 % des sujets est pour l'achat sur des sites étrangers et contre l'achat sur des sites tunisiens.
- Certains se positionnent totalement contre (9 %) ou totalement positive (3 %). Entre les deux, il y a ceux qui se trouvent dans l'hésitation à l'ordre de 9 % (pour et contre sans trancher) et ceux qui sont neutres à l'ordre de 3 % (ni pour ni contre).

Intention

- Pour presque la moitié des sujets, c'est la non-intention d'achat qui a été exprimée.
- C'est chez 36 % des sujets que l'on retrouve les propos les plus favorables à l'achat en ligne et 15 % des sujets ont l'intention d'achat dans un avenir proche ou lointain.

Environnement

Environnement technologique

- La qualité de la connexion Internet s'améliore d'une année à l'autre.
- Disposer de compétences non exploitées dans tous les domaines.
- Des cartes nationales n'ouvrant pas la possibilité de payer sur des sites étrangers.
- La recharge de la carte e-dinar est non pratique.
- L'absence de PayPal
- Il n'y aura pas de solution parfaite pour le problème de piratage et de manque de sécurité.

Environnement socioculturel

- Une crise d'éthique professionnelle.
- Une crise de confiance dans la société.
- Un processus de transition économique, culturelle, politique qui va durer longtemps.

Environnement socioéconomique

- Le faible pouvoir d'achat, le chômage et la corruption.

Environnement juridique et institutionnel

- L'absence de la bonne application de la loi.

1.1.2 Action et résultat de l'action

Nous mettons en exergue l'ensemble des pratiques de l'e-commerce et leurs résultats.

| Les actions : Pratiques e-commerce |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Pour manque d'informations et de communication, 3 % des sujets (soit 3/33) ignorent que l'e-commerce existe en Tunisie. Ils n'atteignent même pas le premier niveau du processus d'appropriation (l'évaluation a priori). Ils se positionnent hors du processus.• 97 % procèdent à une évaluation a priori. Ceci précède même le test de la technologie pour débaucher sur le choix d'adopter ou de ne pas adopter l'e-commerce. Alors que 79 % l'ont adopté, 18 % l'ont rejeté.• Les 79 % ayant adopté l'e-commerce passent à un niveau plus profond à travers l'exploration et l'évaluation du site e-commerce et de tous les services connexes ou toute la procédure d'achat en ligne. Cette évaluation s'enchevêtre avec plusieurs facteurs pour former la décision d'achat ou de non-achat. Alors que 39 % des sujets ont acheté en ligne sur des sites marchands tunisiens, 40 % l'ont abandonné.• Parmi les acheteurs en ligne (13/33), il y en a que deux sujets (soit 6 %) qui ont approprié l'e-commerce par un usage routinier et stabilisé. Il s'agit d'un taux faible d'appropriation. <p>Niveau 0 : 3 % : Hors du processus d'appropriation. Niveau 1 : 97 % : Évaluation a priori. Adoption : 79 % // Non-adoption : 18 % Niveau 2 : 79 % : Explorer, évaluer, adapter la technologie. Achat : 39 % // Non-achat et désappropriation : 40 % Niveau 3 : 39 % : Achat sur Internet. Achat occasionnel : 33 % (11/33). Achat routinier et appropriation : 6 % (2 /33).</p> |
| Le résultat d'actions : Satisfaction/ non-satisfaction |
| <ul style="list-style-type: none">• Ceux qui ont acheté des produits numériques (des billets) sont complètement satisfaits.• Pour les produits tangibles, les acheteurs sont moyennement satisfaits. Pour certains produits, ils sont satisfaits. Pour d'autres, ils ne le sont pas.• Les problèmes rencontrés sont généralement liés :<ul style="list-style-type: none">✓ À la qualité du produit : non conforme à la description, n'est pas la qualité désirée...✓ Au prix : prix supérieur au prix de marché et de fausses promotions sur le site.✓ Au non-respect des délais de livraison : des retards de livraison, perte de temps.✓ À un produit non conforme à ce qui a été commandé.✓ À une fausse annonce de disponibilité.✓ À la défaillance de la procédure de retour-produit.✓ À un livreur qui ne donne pas la possibilité de vérifier le produit avant de le payer. |

1.2. L'entreprise et l'e-commerce

Nous attellerons à synthétiser les résultats obtenus pour les différents cas d'entreprises.

1.2.1 Synthèse des cas d'entreprises

Pour synthétiser les résultats de notre recherche, nous attèlerons de retourner à l'essentiel à l'aide d'énoncés reformulés authentiquement et présentés dans des tables pour les différents cas d'entreprises. Une matrice synthétise par regroupement tous les cas d'entreprises.

Synthèse du cas de la Start-up « Dabchy »

| Thèmes | Énoncés issus des Verbatims |
|-------------------------------------|--|
| Culture d'entreprise | |
| Culture | <ul style="list-style-type: none"> • Culture de responsabilisation. • Culture d'expérimentation. • Valoriser un esprit de liberté. • L'esprit d'entraide et de collaboration. • Le sentiment d'appartenance. |
| Connaissances et Compétences | |
| Connaissances | <ul style="list-style-type: none"> • La connaissance du marché et de la clientèle. • Des connaissances diversifiées en plusieurs domaines. • Des connaissances étendues sur des marchés internationaux. • Partage de connaissance et transparence des informations. |
| Compétences | <ul style="list-style-type: none"> • Des compétences requises en plusieurs domaines. • Des compétences en ingénierie et développement informatique. • Développement en interne du système e-commerce. • La maîtrise du marketing et du marketing digital. • Des formations continues pour améliorer les compétences. |
| Stratégies | <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de développement du marché en Afrique et dans la région MENA • Stratégie d'expansion : Maroc + Algérie + région MENA + Pays d'Afrique • Stratégie concurrentielle : Aucune pour absence de concurrent direct. • Un choix stratégique : une cible étroite pour mettre tous les efforts là-dessus. |
| Apprentissage Organisationnel | <ul style="list-style-type: none"> • Un apprentissage continu par les expériences et les formations • Apprendre des clients et de leurs problèmes. • Faire apprendre aux clients la culture du e-commerce. |
| Qualités et propriétés | |
| Perception | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Obstacles perçus</u> : Absence de PayPal • <u>Avantages relatifs perçus</u> : « Si le nombre des sites e-commerce va exploser, le nombre des transactions en ligne s'explosera ». |
| Caractéristiques Organisationnelles | <ul style="list-style-type: none"> • Taille et structure de l'organisation : Une startup ayant une équipe jeune de huit personnes (3 cofondateurs, un développeur, 2 gestionnaires, 2 en community management). • Une structure plate basée sur la coopération non hiérarchique. • Mode de management : participatif • Un style de direction basé sur la coordination par ajustement mutuel. • Une prise de décision collégiale (collective). • L'agilité organisationnelle : réactivité, flexibilité et rapidité. |
| Caractéristiques technologiques | <ul style="list-style-type: none"> • Lancer le site en Tunisie en Avril 2016. • Lancer une plateforme au Maroc et en Algérie depuis un an (en 2017). • Intégrer le paiement en ligne en Avril 2017. • La solution de paiement est GPG (e-dinar et carte bancaire). • Améliorer le site : toute une refonte du site a été faite en 2017. |

Suite de la synthèse du cas de la Start-up « Dabchy »

| Thèmes | Énoncés issus des Verbatims |
|---|--|
| Moteur d'activités | |
| Finalité/ Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Des objectifs fixés et évalués par toute l'équipe d'une manière participative. • Des objectifs partagés et à la responsabilité de toute l'équipe de les atteindre. |
| Motivations (Dabchy & Big Deal) | <ul style="list-style-type: none"> • La passion pour l'e-commerce de tous les membres de l'équipe. • La motivation par l'exercice plus large de la responsabilité. • La motivation par l'autonomie dans le travail. • La motivation par un climat d'entraide et d'ambiance conviviale. |
| Freins à agir (Dabchy & Big Deal) | <ul style="list-style-type: none"> • Des problèmes de financement. • Le site Dabchy n'a pas encore une notoriété suffisante. • Problème de confiance de la part de l'internaute. • Plafond de la carte technologique : La limite de 10000 dinars par an est épuisée dans deux ou trois mois pour payer les frais d'hébergement. • Problème logistique : La Poste n'a pas un système de livraison avec intermédiation entre acheteur et vendeur. • Carence de développement de la pratique de paiement en ligne sur les sites. • Problème de la fuite des compétences à l'étranger. • Les limites du système de paiement. |
| Engagement | <ul style="list-style-type: none"> • Un fort engagement au travail et dans l'apprentissage à le fortifier davantage. |
| Ressources/ Capacités (Dabchy) | <p><u>Ressources financières :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Besoins d'argent pour financer des actions en marketing et pour appliquer des stratégies de développement et d'internationalisation. • Trouver un financement auprès d'un accélérateur de startup : ETIC-LABS. <p><u>Ressources humaines :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Considérer le capital humain comme un facteur clé de succès. • Besoin de renforcer l'équipe technique. • Difficultés de trouver et garder un talent en développement web et mobile. <p><u>Ressources relationnelles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat : avoir un partenaire au Maroc et chercher un autre en Algérie. • Instaurer et entretenir des relations-client basées sur la confiance. <p><u>Capacité Marketing :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser tous les moyens de communication online et offline. • Présence sur les réseaux sociaux, dans les médias et suivie des avis sur Facebook. • Partage d'information sur Facebook (photos et les communiqués de presse). <p><u>Capacité logistique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un site CtoC demande un effort logistique double. • Problème avec la Poste pour finir à choisir ARAMEX comme nouveau partenaire. |
| Performance d'entreprise | |
| Une moyenne performance | <ul style="list-style-type: none"> • Un objectif de croissance entre 5 % et 10 % par mois qui n'est pas toujours réalisé. • Pour certains mois, la croissance dépasse les objectifs : par exemple, une croissance de 95 % pour Mars 2018 a été réalisée par rapport à Février. • Un taux de satisfaction élevé et un taux de retour de 5 %. • Les concurrents sur Facebook ont une part de marché. |

Synthèse du cas de la Start-up « Big Deal »

| Thèmes | Énoncés issus des Verbatims |
|-------------------------------------|--|
| Culture d'entreprise | |
| Culture d'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> • L'esprit d'entraide et de collaboration : éloigner la logique que chacun s'occupe de son travail. • Responsabilisation : L'atteinte des objectifs est la responsabilité de tous les membres de l'équipe. • Le partage des connaissances et des objectifs. • Considérer le sentiment d'appartenance comme une clé de réussite. • La transparence de l'information : tout se fait en transparence totale pour tous les membres (le CA est une information partagée). • Passion pour l'e-commerce et le travail : aimer le travail à faire. • Valoriser un esprit de liberté : Flexibilité quant au changement du poste de travail. |
| Connaissances et Compétences | |
| Connaissances | <ul style="list-style-type: none"> • La connaissance du marché et de la clientèle. • Des connaissances diversifiées en plusieurs domaines. • Des connaissances étendues sur des marchés internationaux. • Partage de connaissance et transparence des informations. |
| Compétences | <ul style="list-style-type: none"> • Des compétences requises en plusieurs domaines. • Des compétences en ingénierie et développement informatique. • La maîtrise du marketing et du marketing digital. • Des formations continues pour améliorer les compétences. |
| Stratégies | <ul style="list-style-type: none"> • Management stratégique : Suivre un Business Plan de trois ans, des plans annuels, des plans mensuels et des plans hebdomadaires. • Stratégie commerciale : « Satisfait ou remboursé » • Stratégie de croissance à l'international. |
| Apprentissage Organisationnel | <ul style="list-style-type: none"> • L'apprentissage est un premier facteur clé de succès. • Un apprentissage continu par des formations en interne et externe. • Un apprentissage par l'expérience et par les erreurs qui génère un changement du mode de management. |
| Qualités et propriétés | |
| Perception | <ul style="list-style-type: none"> • Des obstacles financiers (au moins au début). • Des obstacles réglementaires (l'administration fiscale a considéré que Bigdeal a une activité informatique alors que ce n'est pas le cas). • Des obstacles perçus liés au système de paiement : moyens de paiement limités, absence de PayPal, une non-flexibilité perçue du système de paiement, car il est impossible de vendre des abonnements ni de vendre par facilité ou avec de grands montants. |
| Caractéristiques Organisationnelles | <ul style="list-style-type: none"> • Taille de l'organisation : Une startup ayant une équipe jeune de 20 membres avec une moyenne d'âge et 28 ans. • Une structure en réseau : éviter la structure fonctionnelle. • Mode de management : participatif • Un style de direction basé sur la coordination par ajustement mutuel. • Une prise de décision collégiale (collective). • L'agilité organisationnelle : réactivité, flexibilité et rapidité. |
| Caractéristiques technologique | <ul style="list-style-type: none"> • Lancer le site en Mai 2012 et amélioration périodique du site en interne. • Développement en interne du système e-commerce. |

Suite de la synthèse du cas de la Start-up « Big Deal »

| Thèmes | Énoncés issus des Verbatims |
|---------------------------------|--|
| Moteur d'activités | |
| Finalité/ Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Des objectifs fixés et évalués par toute l'équipe d'une manière participative. • Des objectifs partagés et à la responsabilité de toute l'équipe de les atteindre. |
| Motivations | <ul style="list-style-type: none"> • La passion pour l'e-commerce de tous les membres de l'équipe. • La motivation par l'exercice plus large de la responsabilité. • La motivation par l'autonomie dans le travail. • La motivation par un climat d'entraide et d'ambiance conviviale. |
| Freins à agir | <ul style="list-style-type: none"> • Des problèmes de financement. • Les limites du système de paiement (pas de morcèlement de paiement). • Problème de confiance de la part de l'internaute. • Plafond de la carte technologique : La limite de 10000 dinars par an est épuisée dans deux ou trois mois pour payer les frais d'hébergement. • Carence de développement de la pratique de paiement en ligne sur les sites. • Problème de la fuite des compétences à l'étranger. |
| Engagement | <ul style="list-style-type: none"> • Un fort engagement au travail et dans l'apprentissage à le fortifier davantage. |
| Ressources/ Capacités | <p><u>Ressources financières :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Besoins d'argent pour financer des actions en marketing et pour appliquer des stratégies de développement et d'internationalisation. • Trouver un financement auprès d'un fonds d'investissement. <p><u>Ressources humaines :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoriser le travail d'équipe : le capital humain est un facteur clé de succès. <p><u>Ressources relationnelles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Investir dans la relation client pour améliorer la confiance. • Avoir des relations d'affaires avec plusieurs marques. • Des partenariats dans d'autres pays d'Afrique. <p><u>Capacités Marketing :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication : communiquer sur la stratégie « satisfait ou remboursé » et s'investir dans le marketing digital. <p><u>Capacité logistique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer des PayBox dans plusieurs espaces pour distribuer les coupons. • Un service sous forme de coupons : livraison au PayBox ou en ligne. |
| Performance d'entreprise | |
| Une bonne performance | <p><u>Le degré d'accomplissement des objectifs ou des plans retenus :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En 2012, la performance réalisée est le double de ce qui a été prévu. • De 2012 à présent, le volume des ventes est en croissance continue. • Avoir un rythme de croissance assez régulier tournant autour de 30 % à 35 %. <p><u>Les taux de satisfaction - client et de réclamation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un taux de satisfaction de l'ordre de 98 %. • Un taux de réclamation entre 1 % et 2 %. <p>Un taux de réclamation ne doit pas dépasser 5 % sinon l'offre est désactivée.</p> |

Synthèse du cas de la multinationale « Jumia »

| Thèmes | Énoncés |
|-------------------------------------|---|
| Culture d'entreprise | |
| Culture d'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> • Des valeurs communiquées par la direction du groupe. • Rappel journalier de certaines valeurs : « Values Day ». • Rappel et explication de certaines valeurs dans des journées spécifiques. • Rappel des valeurs dans une réunion mensuelle : « Stand-up Meeting ». • Culture de travail dur. Exemples de valeurs: “<i>Do what is right not what is easy</i>”, “<i>Work hard, play hard</i>”. • Coordonner pour décider. |
| Connaissances et Compétences | |
| Connaissance | <ul style="list-style-type: none"> • Les équipes du travail connaissent mieux le terrain et la réalité du marché. • Des connaissances issues d'une diversité de formations et de spécialités. |
| Stratégies | <ul style="list-style-type: none"> • Suivre une stratégie de diversification produit (stratégie corporate). • Adopter des stratégies de développement de marché. • Appliquer une stratégie d'extension de marché en cherchant la manière d'agrandir un marché local inexploité. • Suivre une stratégie prix : appliquer des prix intéressants, attractifs pour inciter à l'achat en ligne et fixer donc, des taux de commissions faibles. • Planification : prévoir un schéma de développement d'activité. |
| Compétences | <ul style="list-style-type: none"> • Des compétences nécessaires en plusieurs domaines comme le marketing, le commercial, le web design et la logistique. |
| Apprentissage organisationnel | <ul style="list-style-type: none"> • Apprendre des erreurs de gestion, des expériences antérieures, de l'expérience avec les vendeurs, du comportement des consommateurs et du degré de satisfaction des clients. |
| Qualités et propriétés | |
| Perception | <ul style="list-style-type: none"> • Marché inexploité susceptible d'évoluer. • Obstacles perçus : le manque de confiance et le problème de paiement par carte bancaire sur des sites marchands qui n'est pas bien développé. |
| Caractéristiques organisationnelles | <ul style="list-style-type: none"> • PME avec une structure en réseau. • Le management institutionnel. • Une forte agilité organisationnelle. |
| Caractéristiques technologique | <ul style="list-style-type: none"> • Lancer le site de Jumia en 2017. • Entretenir le site et veiller à sa qualité et au bon design d'une façon continue. • Donner aux clients la meilleure expérience d'achat et de navigation possible. |

Suite de la synthèse du cas de la multinationale « Jumia »

| Thèmes | Énoncés |
|---|--|
| Moteur d'activité | |
| Finalité/ Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Le développement de l'e-commerce en Tunisie. • Le développement de l'activité, l'augmentation du chiffre d'affaires, l'accroissement de la part de marché et la satisfaction des clients. |
| Motivations/ Freins à agir | <ul style="list-style-type: none"> • Motivation par l'attractivité du travail, la dynamique de toutes les équipes de travail, l'atmosphère intense et stimulante qui y règne et la croissance de la carrière des employés. • Des freins liés aux problèmes rencontrés relatifs à la confiance, au paiement en ligne et à la logistique. |
| Engagement | <ul style="list-style-type: none"> • Un fort engagement au travail. |
| Ressources/ Capacités | <p><u>Ressources financières</u> : de grands investisseurs derrière Jumia.</p> <p><u>Ressources Humaines</u> : Une équipe jeune de 60 personnes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Répartition de l'équipe sur plusieurs services. • Le marketing est important en e-commerce. Le service client est important. <p><u>Ressources relationnelles</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entretien de bonnes relations avec les vendeurs et avec les clients. <p><u>Capacité Marketing</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produit : Diversification pour donner le choix aux clients. • Prix : intéressants, attractifs pour ne pas avoir un problème de vente. • Promotion : promotions périodiques et des « Black Friday » • Communication : Online et Offline : publicité sur Facebook et Google, dans les télévisions et les radios. (générant une augmentation du chiffre d'affaires). • La garantie « satisfait ou remboursé » est bien respectée. <p><u>Capacité logistique</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire recours à des prestataires logistiques. • Assurer une livraison sur tout le territoire, à domicile ou à l'endroit demandé et non pas à des points de relais. • Ne donner le produit qu'à la personne concernée (le client final). • Supporter des frais de livraison coûteux dans certains cas : le client refuse le produit (des ventes annulées de l'ordre de 8%), le client retourne le produit (un taux de retour de %) et le logisticien n'arrive pas à trouver le client. |
| Performance d'entreprise | |
| Performance financière et Performance commerciale | <ul style="list-style-type: none"> • La rentabilité financière est non encore assurée. • Le retour sur investissement (ROI) est non encore atteint. • Jumia n'est pas bénéficiaire : des déficits réalisés pour 2017 et 2018 et même en 2019, elle va être déficitaire. • Le volume des transactions n'est pas important. • Le taux de satisfaction client est de l'ordre de 98 %. • Le taux de réclamation est entre 1 % et 2 %. |

Synthèse des cas de grandes entreprises « Mabrouk.tn » et « Outlet.tn »

| Thèmes | Énoncés |
|-------------------------------------|---|
| Culture d'entreprise | |
| Culture d'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> • Mabrouk et Outlet se sont dotés de la culture d'entreprise du groupe. • C'est une culture issue d'une vision des affaires basée sur le respect de l'éthique professionnelle et la transparence dans les actes. |
| Connaissances et Compétences | |
| Connaissances & Compétences | <ul style="list-style-type: none"> • Une petite équipe d'e-commerce de différentes spécialités. • Un manque de communication au niveau interne pour informer les employés sur le site e-commerce. |
| Stratégies | <ul style="list-style-type: none"> • Un Business Plan à horizon 2020 subdivisé en des plans annuels, des plans trimestriels et des plans mensuels. • Une stratégie d'omnicanal et de « Click and Collect ». |
| Apprentissage organisationnel | <ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage par le temps et par l'expérience pour des voies d'amélioration: concevoir l'apprentissage dans une approche évolutionniste. |
| Qualités et propriétés | |
| Perception | <ul style="list-style-type: none"> • Il y a un potentiel à saisir surtout qu'il n'a rien de bloquant au niveau de l'infrastructure. • Le marché est embryonnaire et il restera embryonnaire les cinq ou dix prochaines années. |
| Caractéristiques organisationnelles | <ul style="list-style-type: none"> • Taille et structure : Grandes entreprises avec des structures fonctionnelles • Mode de management : Le management fondé sur l'autorité et l'obéissance. • Agilité organisationnelle : Faible |
| Caractéristiques technologique | <ul style="list-style-type: none"> • Faire appel à une agence pour le développement du système e-commerce. • Utiliser les réseaux sociaux (Facebook) pour transférer le trafic vers les sites. • Un community manager se charge de la production du contenu, des graphiques et de la communication sur les réseaux sociaux. |
| Moteur d'activité | |
| Finalité/ Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • La vision ou l'intention stratégique de tout le groupe c'est de développer l'activité en ligne pour un certain nombre de marques jugées importantes. • À la phase du lancement, les réalisations ont largement dépassé les objectifs. • Les réalisations actuelles sont très modestes par rapport aux objectifs. • Le e-commerce n'est pas pour le moment une priorité. |
| Motivations/ Freins à agir | <ul style="list-style-type: none"> • Une difficulté d'accès à la devise pour faire la communication en ligne et financer les campagnes de Web marketing et le référencement. • Un problème du plafond de la carte technologique. |
| Engagement | <ul style="list-style-type: none"> • Engagement au travail limité : l'e-commerce n'est pas une priorité. • Implication à 30 % ou à 40 % du temps de notre interlocuteur. • Le respect des engagements indiqués dans les conditions générales de vente et le respect des délais de livraison à 90 % des délais. • Tenir les promesses et assurer la transparence. |
| Ressources/ Capacités | <p><u>Ressources humaines</u> : Une équipe de 6 personnes chargée des deux sites.</p> <p><u>Ressources relationnelles</u> : Relation-client : instaurer une relation de confiance.</p> <p><u>Capacité Marketing</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les produits et les prix sont les même sur les sites et en magasins. • Des promotions identiques et des promotions spécifiques. • La communication digitale et la communication sur Facebook. • La garantie du retour-produit. <p><u>Capacité logistique</u> : Sous-traitance du service logistique.</p> |
| Performance | |
| Performance | <ul style="list-style-type: none"> • Une faible efficacité (loin des objectifs). • Une efficience non déclarée explicitement. • Les ressources déployées sont insuffisantes. • Le volume des transactions est faible. • Le degré de satisfaction client est satisfaisant. |

Synthèse du cas de la PME « Artisanat X »

| Thèmes | Énoncés |
|-------------------------------------|---|
| Culture d'entreprise | |
| Culture d'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> • Pas de règles et valeurs particulières. |
| Connaissances et Compétences | |
| Connaissances & Compétences | <ul style="list-style-type: none"> • Des connaissances en informatique. • Formation en management des SI. • Une expérience dans la gestion des ERP. |
| Stratégies | <ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie d'internationalisation ou de développement à l'étranger (stratégie Corporate). • La stratégie de développement du marché local est écartée à court terme. • Prévoir une évolution à long terme pour le marché local. • Des prévisions non précises des délais de livraison à cause des contraintes douanières. |
| Apprentissage organisationnel | <ul style="list-style-type: none"> • plusieurs sources d'apprentissage organisationnel font évoluer le degré de maîtrise des situations imprévues et aident souvent à la perfection surtout avec une résolution plus rapide et plus efficace de nouveaux problèmes. |
| Qualités et propriétés | |
| Perception | <ul style="list-style-type: none"> • Des avantages relatifs perçus liés uniquement au marché international. • Des obstacles perçus pour le marché local : nombre réduit d'acheteurs en ligne, carence de confiance, défaut de culture d'achat en ligne et risque de ne pas générer des revenus. |
| Caractéristiques organisationnelles | <ul style="list-style-type: none"> • Une PME ayant une structure fonctionnelle. • Une faible agilité organisationnelle. |
| Caractéristiques technologiques | <ul style="list-style-type: none"> • Veiller à concevoir un site Web professionnel, correct et performant. • Consacrer plus de deux mois dans le développement et la conception. • Faire appel à une agence de développement Web. • Rencontrer un problème technique d'intégration de la solution de paiement tunisienne. |
| Moteur d'activité | |
| Finalité/Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du chiffre d'affaires et amélioration des délais de livraison. |
| Motivations/ Freins à agir | <ul style="list-style-type: none"> • Obstacles douaniers rencontrés. • Absence de PayPal. |
| Engagement | <ul style="list-style-type: none"> • Incapacité de respecter les délais de livraison affichés sur le site. |
| Ressources/ Capacités | <ul style="list-style-type: none"> • Ressources limitées. • Manque de ressources financières |
| Performance | |
| Performance | <ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise a adopté l'e-commerce depuis 2016, mais elle ne l'a pas encore approprié. • L'entreprise n'a pas assuré sa performance pour son activité e-commerce. |

1.2.2 Synthèse par regroupements

Nous synthétisons les différents cas d'entreprise dans la matrice suivante :

Matrice des cas d'entreprises étudiées

| Startups | Multinationale | Grandes Entreprises | PME |
|---|---|---|--|
| https://www.dabchy.com/ http://www.bigdeal.tn/ | https://www.jumia.com.tn | https://www.mabrouk.tn/ http://www.outlet.tn/ | Artisanat X |
| <i>Pure Player</i> | <i>Pure Player</i> | <i>Clicks and Mortar</i> | <i>Clicks and Mortar</i> |
| Culture d'entreprise | | | |
| Des règles et valeurs partagées élaborées d'une façon collégiale. Une construction collective du sens et de valeurs. | Des règles et valeurs imposées et un grand effort pour les imprégner. | Des règles et valeurs élaborées et affichées par la haute direction. | Pas de règles et valeurs particulières. |
| Connaissances et Compétences | | | |
| Connaissance du marché, de la clientèle et des marchés internationaux. Partage de connaissance et transparence des informations. | Connaissance du marché et de la clientèle. Des connaissances par spécialité. | Un problème de partage de connaissance et d'information : manque de communication même au niveau interne sur le site e-commerce. | Connaissances en informatique. Formation en management des SI. |
| Élaboration et mise en œuvre des stratégies de façon participative. L'acteur se sent au cœur des stratégies et se tient responsable du succès. | Gestion prévisionnelle à plusieurs niveaux, mais des stratégies élaborées par le CEO et communiquées à la direction du groupe pour consultation. | Des stratégies élaborées par le comité stratégique. Dans une démarche d'omnicanal, la stratégie de « Click and Collect » est reportée. | Des stratégies élaborées d'une façon individuelle. Une stratégie d'internationalisation |
| Qualités et propriétés | | | |
| Structure en réseau : éviter la structure fonctionnelle. | Structure en réseau. | Structure fonctionnelle | Structure fonctionnelle |
| Management participatif | Management institutionnel | Management fondé sur l'autorité/ l'obéissance. | |
| Prise de décision collégiale. | Prise de décisions tactiques par les équipes, de décisions administratives par la direction et de décisions stratégiques par le CEO et par la direction du groupe. | Prise de décision par la haute direction. | Prise de décision individuelle |
| Développement du système e-commerce par des cofondateurs développeurs. | Développement du système e-commerce par une équipe spécialisée. | Développement du système e-commerce par une agence Web. | Développement du système e-commerce par une agence Web |
| Forte agilité organisationnelle | Forte agilité organisationnelle | Faible agilité organisationnelle | Faible agilité organisationnelle |
| Moteur d'activité | | | |
| Plusieurs objectifs partagés | Le développement de l'e-commerce en Tunisie et de l'activité de Jumia. | Le e-commerce n'est pas pour le moment une priorité. | Des objectifs de développement à l'étranger |
| Un fort engagement au travail et dans l'apprentissage. | Un fort engagement au travail. | Engagement limité : ce n'est pas une priorité. | Un fort engagement du seul responsable |
| RF financement auprès d'un accélérateur de startup ou d'un fonds d'investissement. RH : Une petite équipe. RR : entretenir des partenariats et des relations de confiance avec le client. Capacité marketing : Utiliser tous les moyens de communication. Capacité logistique : sous-traitance. | RF : de grands investisseurs derrière Jumia. RH : Une équipe jeune de 60 personnes. RR : Entretien de bonnes relations avec les clients et avec les partenaires. Capacité marketing : Forte surtout en communication Online et Offline. Capacité logistique : sous-traitance. | RH : Une équipe de 6 personnes (les 2 sites). RR : Relation-client : instaurer la confiance. Capacité marketing : mêmes produits et prix sur sites/magasins. Des promotions identiques et d'autres spécifiques. Communication digitale et sur Facebook. Capacité logistique : sous-traitance. | Ressources limitées. Manque de ressources financières Ressources limitées. |

| Adoption de l'e-commerce | | | |
|--|--|--|--|
| Adoption en 2016 Adoption en 2012 | Adoption en 2017 | Adoption en 2014 Adoption en 2015 | Adoption en 2016 |
| Performance / Non-performance | | | |
| Un taux de satisfaction élevé et un taux de réclamation faible (2 start-ups). Le volume des ventes est en croissance continue. Mais parfois ce n'est pas le cas (2 start-ups). Un objectif de croissance entre 5 % et 10 % par mois qui n'est pas toujours réalisé (Dabchy). | La rentabilité financière est non encore assurée. Le retour sur investissement (ROI) est non encore atteint. Des déficits réalisés en 2017, 2018 et 2019. Le volume des transactions n'est pas important. Le taux de satisfaction client est de l'ordre de 98 %. Le taux de réclamation est entre 1 % et 2 %. | Une faible efficacité (loin des objectifs). Des ressources employées insuffisantes. Faible volume des transactions. Un degré de satisfaction client satisfaisant. | L'entreprise n'a pas encore approprié l'e-commerce. La performance de l'activité n'a pas été assurée. |
| Moyenne Performance | Performance commerciale Non-performance financière | Non-performance | Non-performance |

RH : Ressources humaines/ RR : Ressources relationnelles/ RF : Ressources Financières

1.3. L'écosystème de l'e-commerce

Cette étape de notre examen phénoménologique consiste à synthétiser à l'aide des énoncés appropriés. Ces énoncés et comme le souligne Paillé et Mucchielli (2008) sont pour notre cas, soient tirés des témoignages des experts et des agents administratifs soient sous forme de reformulations authentiques de notre part. Nous retournons à l'essentiel à l'aide des énoncés correspondants en premier lieu aux socles de l'écosystème et en second lieu à ses acteurs.

1.3.1 Synthèse des résultats relatifs aux socles de l'écosystème

Nous retournons à l'essentiel à l'aide d'énoncés relatifs aux socles de l'écosystème.

Infrastructure et Normes techniques (++)

- Une architecture technologique jugée bonne.
- Une infrastructure technologique dans l'objectif de s'orienter vers la digitalisation.
- Une infrastructure adéquate pour assurer le boom d'e-commerce.
- La qualité et le débit de la connexion Internet s'améliorent graduellement.
- La norme « 3D secure » n'est pas appliquée.

Compétences (++)

- Disponibilité des compétences nécessaires à l'activité du e-commerce dans tous les domaines : techniques, commerciales, managériales, informatiques, web design et autres.
- Problème de la fuite des cerveaux : les compétences quittent le pays vers l'étranger.
- Les compétences techniques sont très demandées à l'étranger surtout au niveau de développement informatique et le marché commence à saisir une pénurie de ce profil.

Cadre légal (+ ou -)

- Un arsenal juridique.
- Une certaine incompatibilité des textes de la loi avec le monde digital : des textes parfois non adaptés à l'évolution technologique.
- Manque d'incitation aux investissements en e-commerce.

-
- Une réglementation de change complètement inadaptée.
 - Des problèmes d'application de la loi : des pratiques contrevenantes non sanctionnées.

Logistique (+ ou -)

- De nombreux opérateurs logistiques sur le marché générant une forte concurrence.
- Problème d'infrastructure routière et des embouteillages : des difficultés à calculer le trajet optimum d'une façon fiable.
- Problème d'adresses non répertoriées.
- Des difficultés à respecter les délais de livraison annoncés.
- Des problèmes au niveau de la douane tunisienne.
- Risque de supporter des frais logistiques informels.

Gouvernance (+ ou -)

- Absence d'une stratégie de développement claire.
- Il n'y a pas un plan d'action à suivre. Il n'y a pas des objectifs fixés à l'avance (les objectifs indiqués dans le plan national stratégique (PNS 2016–2020) n'ont pas été développés pour pouvoir les réaliser).
- Carence d'un budget alloué à la promotion de l'e-commerce.
- Manque de moyens pour la diffusion de la culture e-commerce.
- Un problème de coordination entre les instances qui s'occupent de l'e-commerce : des efforts éparpillés entre les différentes instances.
- Déficience de contrôle des sites e-commerce à défaut d'une cellule de contrôle.
- Il y a un gap entre ce qu'ils voudraient faire et ce qui existe réellement.
- L'État n'est pas en train de jouer un grand rôle dans le decashing et dans la lutte contre la contrebande et le commerce parallèle.
- Absence d'organisme de protection de consommateurs en ligne.

E-paiement et Finance (+ ou -)

- Les deux solutions de paiement nationales (e-dinar et click to pay) montrent une certaine robustesse et un niveau de sécurité élevé.
- Une solution de paiement mobile a été développée, mais elle n'est pas encore exploitée.
- Absence de PayPal.
- La non-application du morcellement de paiement.
- Les cartes bancaires sont plafonnées par semaine et les plafonds ne sont pas importants.
- La carte technologique est plafonnée à 10 000 dinars par an, alors que c'est très peu par rapport aux besoins en devises pour les entreprises.
- Les frais bancaires sont exorbitants sur toutes opérations en rapport avec la digitalisation.
- Pour les ventes à l'étranger des entreprises exportatrices, la procédure des transferts d'argent de l'étranger vers la Tunisie est longue et compliquée (la banque centrale vérifie la traçabilité et s'assure du non-blanchiment d'argent).
- Des commissions exorbitantes appliquées sur les transferts d'argent de l'étranger vers la Tunisie pour les entreprises exportatrices.

Confiance (--)

- Manque de confiance dans le commerce traditionnel et dans le commerce électronique.
- L'internaute ne donne pas confiance en vendeur en ligne et ce dernier ne cherche pas à construire et faire gagner cette confiance.
- Problème de confiance dans le site, dans le produit, dans l'information et dans le virtuel.

Culture (--)

- Une culture non orientée ni achat en ligne ni vente en ligne.
- Chez les consommateurs, les habitudes d'achat en ligne sont non développées et la mentalité protectionniste conforte une prise de risque très contrôlée et mesurée.
- Chez les entreprises, la culture de vente en ligne est absente. La culture de métier e-commerce est non développée. Par conséquent les offres sont non attractives. À cela s'ajoute le problème de la non-maitrise des règles du jeu du commerce traditionnel.
- La diffusion de la culture e-commerce se fait à un degré insatisfaisant.

Environnement (--)

- La dématérialisation (ou le décastring) est non encore développée.
- La conjoncture économique du pays est critique à cause d'une crise économique aigüe.
- Le commerce parallèle sur le marché et sur Facebook présente l'avantage prix et explique l'attractivité économique des produits.
- Le pouvoir d'achat du Tunisien s'est dégradé ces dernières années, ce qui explique que la majorité cherche à acheter à des prix bas et même de la Fripe.
- Nous ne sommes pas vraiment au rythme digital. Il y a une lenteur qui freine.
- En passage de génération : la génération Z connaît très bien qu'est-ce que c'est Internet.

1.3.2 Synthèse des résultats relatifs aux acteurs de l'écosystème

À l'égard de tous les acteurs de l'écosystème du e-commerce, nous synthétisons tous les résultats d'analyse des entretiens des experts et des agents administratifs sous forme d'énoncés tirés des témoignages ou reformulés authentiquement de notre part.

E-commerçant

Le nombre des e-commerçants : un nombre limité et problème de professionnalisme

- Les e-commerçants professionnels ne sont pas nombreux.
- L'entreprise tunisienne n'est pas encore consciente du potentiel du e-commerce.
- Les grandes marques ne cherchent pas à s'investir dans des projets en e-commerce.
- Des commerçants évitent le e-commerce pour ne pas avoir une traçabilité (fraude fiscale).
- Selon une enquête de l'INC (2014), 20 % des commerçants n'ont pas un compte bancaire.
- Il y a beaucoup d'initiatives du secteur privé. Mais le grand problème c'est qu'il y a un gap entre ce qu'on dit et ce qu'on veut faire et ce qu'on fait vraiment.
- Il n'y a pas des campagnes publicitaires pour les sites marchands ni par SMS, ni par affichage urbain, ni dans les télévisions ni dans les radios, ça coûte cher.
- Des e-commerçants optent uniquement pour le paiement à la livraison pour ne pas montrer la traçabilité et pour avoir un chiffre d'affaires en noir et ne pas payer les impôts.

Les offres : problèmes de diversification, de produits d'imitation, de prix et de qualité

- Les offres ne sont pas suffisamment diversifiées.
- Le problème de vente des produits d'imitation sur des sites e-commerce persiste.
- Le prix appliqué sur Internet est le même que le prix du marché.
- La qualité des produits et services n'est pas stable.

Les sites e-commerce : problèmes de crédibilité, d'attractivité, d'ergonomie et de visibilité

- Le site offre le produit à un prix plus cher et présente une information erronée.
- Il y a des sites e-commerce non attractifs : des problèmes d'ergonomie des sites.
- Il y a un problème dans la visibilité des sites e-commerce des entreprises exportatrices.
- « *Les entreprises tunisiennes sont totalement absentes des places de marché virtuelles renommées comme Ali Baba et Amazon ; ils ne les acceptent pas* ».

Les pratiques des e-commerçants : de claires manifestations d'un manque d'éthique

- Publicité mensongère sur les prix ou sur des caractéristiques non réelles du produit.
- Délais de livraison annoncés biaisés et fausse annonce de disponibilité.
- Des pratiques contrevenantes de la part de l'e-commerçant qui refuse le retour du produit et le remboursement du client alors que la loi l'oblige de le faire.
- « *Dans le commerce sur le marché, il y a des pratiques qui sont contre la loi. Par exemple, le retour du produit et le remboursement sont généralement non appliqués alors que par la loi, il y a le droit de rétractation dans 10 jours qui n'est pas garanti* ».

La compétitivité : carence de capacité à rivaliser et à maintenir une relation client

- « Une part de l'économie est informelle. Même au niveau concurrentiel, il y a des entreprises qui réclament leur incapacité à rivaliser face au marché informel et avec des produits moins chers ».
- Ne pas donner un avantage prix sur Internet par rapport au marché.
- « Pour le e-commerce en Tunisie, ..., il y a le problème de savoir vendre ».
- « Le problème c'est que le commerçant n'a pas été formé pour répondre aux clients ».
- « L'entreprise ne connaît pas encore le client. Elle ne sait pas quelle est l'offre qu'elle va lui proposer. Elle ne sait pas comment adapter la proposition de valeur ».
- « Si le commerçant ne va pas chercher à établir une relation avec le client et à l'attirer vers son site Web, on va toujours parler de problèmes d'e-commerce ».

La responsabilité du commerçant sur le marché physique : manque de respect des règles du commerce traditionnel et problème de compréhension de son comportement

- « Si on se pose la question pourquoi l'e-commerce n'est pas développé en Tunisie, une grande part de responsabilité remonte au vendeur ». (EX2)
- « Le e-commerce est en retard, ce n'est pas parce que l'acheteur n'a pas de confiance, mais parce que le vendeur n'a pas encore compris le comportement du consommateur ».
- « Les entreprises tunisiennes ne savent pas encore vendre. Donc, c'est normal qu'elles ne sachent pas vendre sur le digital... Elles n'ont pas une mentalité commerciale ».
- « C'est un problème de conscience. Il n'y a pas encore une compréhension des règles du jeu. Parfois, on se sent que le vendeur est en train d'imposer ses conditions au client. Je vais exagérer, sur le marché, le vendeur méprise le client. Donc, c'est normal sur le digital, on va trouver la même image. Il doit apprendre comment faire du commerce avant de faire l'e-commerce ». (EX6)

Consommateur

Le nombre d'acheteurs en ligne : un nombre limité

- Le nombre des acheteurs en ligne est limité.
- Il y a des Tunisiens qui ne sont connectés qu'à Facebook.

Le profil d'acheteurs en ligne : problème de culture, connaissance, perception et affectivité

- Des personnes ayant une grande familiarité avec Internet.
 - Ne pas avoir le réflexe d'acheter sur Internet.
 - Les consommateurs ont leurs propres logiques, c'est une mentalité.
 - Ils se renseignent sur Internet sans acheter : choisir sur les sites et acheter auprès des boutiques.
 - Le Tunisien connaît qu'il y a des sites de vente en ligne. Il ne connaît pas assez de site.
 - Le consommateur ne connaît pas ses droits. Par exemple, il y a le droit de rétractation.
 - Le consommateur a l'habitude de payer en espèces (13 % uniquement payent par cartes).
 - Ceux qui achètent en ligne optent pour le « cash and delivery », et ce, pour vérifier la qualité du produit avant de le payer.
 - L'achat en ligne fait perdre le plaisir du shopping.
 - Préférer être accompagné pour faire du shopping.
 - Ceux qui achètent en ligne cherchent des opportunités et des réductions comme les deals.
 - Il y a des acheteurs en ligne qui sont satisfaits et il y a d'autres qui ne le sont pas.
-

La réticence à l'achat en ligne :

- Le Tunisien est réticent à acheter sur Internet, car il n'y a pas des offres diversifiées.
- Pour la réticence, « il y a plusieurs paramètres qui entrent en jeu. C'est un manque d'offres, un manque de confiance dans les moyens de paiement, dans les sites e-commerce, dans les conditions générales de vente, dans les prestataires en ligne ».
- Payer les factures en ligne sans avoir acheté en ligne (la réticence à payer des produits).

Autres acteurs

Banque centrale (BCT)

- La BCT impose des instructions compliquées pour l'entrée et la sortie de devises.
- Il y a des contraintes à payer en devises un service à l'étranger (hébergement, référencement...).
- Il y a des difficultés à transférer l'argent de l'étranger vers la Tunisie même s'il est relatif à des ventes en lignes à l'étranger. Il y a des frais exorbitants sur les transferts en devises.

Banques commerciales et assurances

- Les banques appliquent des frais exorbitants sur tous les mouvements et les services en rapport avec la digitalisation (l'e-banking et le m-banking) : des commissions énormes même sur la consultation du compte par Internet.
- Il y a des agences bancaires qui sont incapables de donner des renseignements sur l'e-commerce et sur l'intégration du Kit de paiement en ligne (la solution d'e-paiement).
- Problème lié à des plafonds non importants de la carte bancaire.
- L'assurance sur les transactions en ligne n'existe pas.

Douane tunisienne

- Le dédouanement des marchandises fait subir des retards de livraison. Il y a le risque de supporter parfois des frais informels pour accélérer la procédure.

Opérateurs logistiques

- Il y a plusieurs opérateurs logistiques sur le marché faisant créer une forte concurrence.
- La Poste ne livre pas parfois le produit dans les délais. Il y a des retards de livraison.

Agences Web

- Les concepteurs Web sont nombreux, mais il y a un manque de professionnalisme pour certains. Les professionnels présentent des services très chers. D'autres présentent les mêmes services à des prix bas, mais il y a le risque d'avoir un site non efficace.
-

1.3.3 L'écosystème du e-commerce comme une unité globale

À partir des différents résultats obtenus et sur la base de l'analyse partielle de l'écosystème en termes d'acteurs et de socles, il nous semble dès lors possible de concevoir tout l'écosystème. Sur la base de ses constituants, nous considérons l'écosystème du e-commerce comme une unité globale composée d'éléments en interrelations. Cette conception rappelle la vision systémique de Bertalanffy qui définit le système comme « *un ensemble d'unités en interrelations mutuelles* » (Bertalanffy, 1993). Une telle définition met l'accent sur le trait de globalité ou de totalité (l'ensemble d'éléments qui constituent le système) ainsi que sur le trait relationnel (interrelations des éléments). En liant le trait de globalité à celui relationnel, le système est considéré pour Edgar Morin comme une « *unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions, ou individus* » (Morin, 2008, p. 149). À cet égard, nous concevons l'écosystème du e-commerce comme une unité globale composée de socles et d'acteurs et organisée d'interrelations entre les composantes et avec l'environnement (cf. Figure 48).

Figure 48 : L'écosystème du e-commerce comme une unité globale



Source : Construction de l'auteur

2 Reconstitution des résultats : Vers une explication complexe

Les explications partielles en termes d'acteurs et en termes de socles portent sur les unités élémentaires simples de l'écosystème dans une alternative réductionniste. Pour les conforter, une explication holistique basée sur l'idée de globalité ou de totalité a été présentée ; elle considère l'écosystème de l'e-commerce comme une unité globale. Au-delà du réductionnisme et de l'holisme, l'écosystème est considéré comme une unité complexe. À cet égard, une explication complexe s'avère nécessaire. Pour pouvoir la mener et comme le souligne Morin, il nous faut des principes qui nous aident à penser la complexité. Trois principes fondamentaux sont indispensables : le principe de récursion organisationnelle, le principe hologrammatique qui retrace la relation entre le tout et les parties et le principe dialogique qui conçoit l'ordre et le désordre en termes dialogiques, c'est-à-dire à la fois complémentaires, antagonistes et concurrents.

2.1. Récursion organisationnelle

Comme le souligne Morin, la récursion organisationnelle est « un processus clé d'organisation active ». Il s'agit de « *tout processus par lequel une organisation active produit les éléments et effets qui sont nécessaires à sa propre génération ou existence, processus circuitaire par lequel le produit ou l'effet ultime devient élément premier ou cause première* ». (Morin, 2008, p.259). Par ailleurs, la récursion est une idée d'importance capitale à partir de laquelle on peut concevoir toute organisation active (Fortin, 2000) dans un processus de réorganisation permanente basée sur la production de soi et la régénération (Morin, 2008). Elle vient approfondir et prolonger la rétroaction qui comporte un circuit produisant l'entropie et visant la régulation.

Pour vérifier la récursion dans les processus de formation des pratiques d'usage et d'appropriation de la technologie que ce soit au niveau de l'individu ou au niveau de l'entreprise ou de l'écosystème, nous cherchons à montrer que tout est à la fois, cause et effet, producteur et produit. Nous vérifions également que tous les processus s'entraînent les uns les autres pour la production de soi et la régénération par soi.

2.1.1 Récursion au niveau de l'individu

Chez le consommateur, les relations imbriquées entre les différents constituants de la boucle locomotrice de l'action transparaissent clairement dans les discours des interviewés. En effet, les composantes du développement cérébral, sensoriel et de motricité se montrent interreliées (culture, connaissance, représentations, stratégies, compétence, auto-efficacité, affectivité,

perception, sensibilité, traits d'individualité, besoin/désir, finalités objectives/subjectives, motivations/freins à agir, confiance, attitude, intention).

Les premières explications que donnent les interviewés pour l'une de leurs pratiques montrent des relations enchevêtrées entre les variables ou les composantes de la boucle locomotrice de l'action. Un tel enchevêtrement s'apparaît dans un processus récursif et non pas dans une relation de cause à effet. Ainsi l'état final produit la cause initiale. C'est une boucle beaucoup plus que rétroactive ; elle est récursive.

Par exemple, les sujets interviewés déterminent leurs niveaux d'auto-efficacité en fonction des jugements personnels basés sur d'autres variables comme la culture (l'habitude d'achat en ligne), la connaissance (avoir des connaissances sur l'e-commerce vu la spécialité d'étude), la compétence (l'expérience d'achat en ligne), la facilité ou la complexité d'utilisation perçue, le risque d'erreur perçu, la motivation pour accomplir l'opération et même les traits d'individualité (aversion aux risques/preneur de risques). Ainsi, la relation récursive entre l'auto-efficacité et les autres composantes du développement cérébral, sensoriel et de motricité transparait clairement dans les discours des interviewés.

En outre, pour exprimer leur intention ou non-intention d'achat sur Internet, les sujets interviewés donnent leurs premières explications en fonction des autres variables de la boucle locomotrice de l'action et de son environnement. Cette logique montre la récursion au niveau de cette boucle : toute composante est à la fois cause et effet, producteur et produit.

- ✓ Exemples de récursivité de l'intention/non-intention d'achat en ligne avec les autres variables de la boucle locomotrice de l'action pour les non-acheteurs :

| Site | Premières explications des répondants de leur intention ou non-intention d'achat |
|---|--|
| Non-intention d'achat sur Internet justifiée par le manque de confiance, l'environnement, l'attitude, les risques perçus, l'aversion aux risques, les freins à agir, l'affectivité négative, la non-utilité perçue, la faible auto-efficacité et le problème de connaissance. | |
| NA1 | <ul style="list-style-type: none"> • Manque de confiance dans les transactions numériques. • Des doutes que le vendeur garde la confidentialité des informations personnelles et des doutes que le vendeur porte atteinte à la liberté personnelle. • Un environnement plein d'arnaques. |
| NA2 | <ul style="list-style-type: none"> • Avoir une attitude contre l'achat sur Internet : être non convaincu du mode d'achat sur Internet. • Être incapable de prendre des risques (une personne avertie aux risques). • Aucune raison d'acheter sur Internet un produit disponible sur le marché. • Ne pas acheter le produit même s'il n'est disponible que sur Internet. • Acheter en voyageant sur des sites étrangers. |
| NA3 | <ul style="list-style-type: none"> • Avoir une attitude contre l'achat sur Internet. • Acheter sur Internet dans une situation d'obligation. |
| NA4 | <ul style="list-style-type: none"> • Mauvaises expériences vécues par des personnes proches. • Être non convaincu du mode d'achat sur Internet. • Risque de tomber dans l'arnaque. • Manque de confiance. |
| NA6 | <ul style="list-style-type: none"> • Préférer ne pas acheter en ligne |

| | |
|--|--|
| NA7 | <ul style="list-style-type: none"> • Une affectivité négative pour l'achat sur Internet. • Des risques perçus. |
| NA8 | <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'avantages relatifs. |
| NA9 | <ul style="list-style-type: none"> • Accepter d'acheter un billet d'avion sur Internet. |
| NA10 | <ul style="list-style-type: none"> • Avoir une attitude contre l'achat sur Internet. • Refuser de donner des informations personnelles sur des sites marchands. |
| NA12 | <ul style="list-style-type: none"> • Avoir une attitude contre l'achat sur Internet. • Préférence du contact direct. L'absence totale des garanties. |
| Intention d'achat sur Internet justifiée par les traits d'individualité, l'attitude, les risques perçus, la culture et l'aptitude stratégique. | |
| NA13 | <ul style="list-style-type: none"> • Penser à acheter en ligne par curiosité après l'entretien : L'entretien est un acte sensibilisation. |
| NA11 | <ul style="list-style-type: none"> • Avoir une attitude pour l'achat sur Internet. • Minimiser le risque d'arnaque. • Ne pas acheter les nouveaux produits ou les produits d'occasion sur Internet. • Habitude de vérifier le produit. |

2.1.2 Réursion au niveau de l'entreprise

Les trois centres qui font fonctionner l'entreprise s'organisent en boucle avec des relations enchevêtrées. Pour mener une activité d'e-commerce, les centres « connaissances et compétences », « qualités et propriétés » et « moteur d'activité » ainsi que les éléments qui les constituent se trouvent dans une relation réursive. Il s'agit d'une interrelation entre les centres et entre leurs composants tout en permettant de concevoir l'entreprise dans un circuit dynamique de régénération (exp. produire de l'ordre à partir du désordre). La boucle réursive est une notion clé permettant de dépasser la logique réductrice de linéarité et de relation de cause à effet. Donc, ce qui a été produit va devenir l'élément premier et la cause première.

Par exemple, la connaissance et l'apprentissage organisationnel produisent des stratégies ou de nouvelles orientations stratégiques qui, à leur tour, produisent de la nouvelle connaissance et de l'apprentissage continu.

2.1.3 Réursion au niveau de l'écosystème

L'idée de réursion au niveau de l'écosystème apparaît essentiellement dans l'enchevêtrement entre les socles et dans l'idée de totalité active.

L'enchevêtrement entre les socles transparait par des liens imbriqués de façon dynamique entre les socles de l'écosystème et avec l'environnement. Chaque socle impacte les autres socles qui, à leur tour, ont des effets réciproques. Par exemple, la culture, la confiance et l'environnement socioculturel s'enchevêtrent pour générer une méfiance avec une acuité particulière qui règne dans l'environnement et faisant produire toute une culture de méfiance et de précaution dans la société tout en affectant la confiance et la culture d'achat en ligne.

Quant à l'idée de totalité active, elle signifie qu'aucun socle isolément n'est capable de produire un mouvement génératif pour produire de l'ordre à partir du désordre. Tout le processus en boucle et qui se boucle sur lui-même se trouve dans sa totalité générative.

2.2. *Écosystème du e-commerce entre tout et parties*

Pour maintenir la relation tout/parties, nous procédons à la reconstitution des résultats d'analyse inférés des parties pour construire une connaissance sur tout l'écosystème du e-commerce. Des explications basées sur la relation écosystème (tout) et acteurs (parties) ou socles (parties) nous permettront de les concevoir ensemble et de considérer l'écosystème non simplement comme une unité globale mais comme **une unité complexe**.

2.2.1 Écosystème du e-commerce entre tout et acteurs

Nous procédons à la reconstitution des résultats d'analyse inférés des niveaux individuel (le consommateur) et organisationnel (l'entreprise) en fonction des forces, des contraintes, des inhibitions, des émergences et des antagonismes (cf. Figure 49).

A. Le niveau individuel : le consommateur

Les résultats d'analyse du processus de formation des pratiques du e-commerce au niveau individuel nécessitent une reformulation selon les aspects suivants :

- Aspect culturel ;
- Aspects interactionniste et de sens ;
- Aspects cognitif et affectif ;
- Aspect psychologique ;
- Aspect comportemental ; et
- Aspect environnemental.

Sur la base de ces aspects, nous dégageons les forces et les impulsions qui en sont générées, les contraintes et les inhibitions qui en sont produites pour extraire, à la fin, les émergences et les antagonismes provenant du consommateur.

a. Forces, contraintes et inhibitions à l'action

Alors que les forces forment des impulsions à la formation des pratiques d'usage et d'appropriation du e-commerce, plusieurs contraintes l'entravent et produisent des inhibitions inhérentes aux différents aspects.

- **Aspect culturel : Vers un problème de culture non-orientée achat en ligne**

Toute technologie n'est pas neutre en soi. Elle porte en elle-même une culture, une conception de l'être humain. Elle comporte un système social. C'est tout un patrimoine informationnel constitué de capital cognitif, capital technique et capital mythologique qui façonne le rapport

à la technologie et le rapport entre acteurs. Dans le contexte de notre étude, la culture orientée e-commerce et achat en ligne n'est pas bien développée surtout dans sa dimension cognitive (règles) et mythologique (valeurs) et du moins dans sa dimension technique (habitudes).

Forces culturelles :

- Internet est considéré comme moyen d'informations sur certains produits et services. Ainsi, l'habitude de la recherche d'informations en ligne est développée.
- Internet est considéré comme un mode d'achat en cas de besoin de billets d'avion et de concert (produits numériques avec un processus logistique numérique). Le sujet peut avoir l'idée de l'acquitter directement en ligne pour certains avantages relatifs perçus (gain du temps, promotions, accès facile).
- La mentalité d'achat auprès des sites étrangers est très développée par rapport à celle orientée vers les sites nationaux (42 % des sujets (14/33) l'ont déjà fait et 94 % des sujets déclarent être prédisposés à le faire s'ils trouvent les moyens).
- Internet est aussi considéré comme un mode de paiement. Il s'agit de penser à Internet pour le paiement électronique de certains frais et factures. Cela a favorisé le développement de l'habitude de paiement en ligne.

Contraintes et inhibitions culturelles :

- L'habitude d'achat en ligne n'est pas développée. L'Internet n'est pas généralement révélateur de l'achat en ligne ou de l'e-commerce pour 70 % des sujets. Il ne s'agit pas de penser à Internet comme mode d'achat surtout pour les produits tangibles. En effet, même en cas de besoin, ça ne revient pas à l'esprit d'acheter en ligne. Internet s'oublie complètement pour déclarer ne jamais penser à l'acte, et ce, pour plusieurs sujets.
- L'habitude de paiement en ligne se limite à certains services d'où la non-habitude de payer en ligne un produit tangible (produit physique ou non numérique).
- Plusieurs valeurs culturelles freinent le développement de l'action orientée achat en ligne. En effet, le conformisme et le collectivisme renforcent le désintérêt de la majorité profane pour l'achat en ligne. Le contrôle d'incertitude est très élevé dans la société engendrant une aversion aux risques généralisée. L'orientation - temps tend vers le fait de tolérer un temps supplémentaire pour faire un choix et acheter. À tout cela s'ajoute la culture de la méfiance et de la précaution qui règne dans la société.

➤ Aspect interactionniste et de sens : Vers un problème d'interaction et de construction de sens

La construction de sens (*sensmaking*) est produite par des interactions entre les individus (Kefi et Kalika, 2004). Elle est également produite par les interactions entre individus et technologie et par les interactions avec l'environnement. Les relations entre les acteurs et entre l'acteur et le système d'e-commerce s'expliquent par les modes d'interactions. C'est dans la pratique que les interactions se construisent. La pratique à son tour se construit autour d'un sens. Non seulement les acteurs construisent ensemble le sens de leur pratique, mais aussi les pratiques sont à l'origine de construction du sens.

Contraintes interactionnistes et de sens :

Le problème de formation des pratiques du e-commerce est expliqué par un sens négatif construit autour des pratiques commerciales. Les pratiques du e-commerce ne sont pas bien développées, car le jeu des interactions entre le consommateur et l'e-commerçant est limité. Il y a même un problème de communication et d'information. Le jeu des interactions entre l'acteur et le système e-commerce est aussi limité.

À cet égard, la construction du sens par l'ensemble des acteurs et par leurs pratiques d'usage n'est pas produite convenablement. C'est le sens construit par les interactions sur le marché physique qui affecte les pratiques de l'e-commerce. Il semble bien que l'e-commerce souffre actuellement d'un rapprochement plutôt négatif et décourageant avec ce qui se passe sur le marché et avec les problèmes d'arnaque dans le commerce direct. Le sens négatif produit par les interactions entre les acheteurs et les vendeurs sur le marché est transféré sur Internet.

➤ Aspects cognitif et affectif : Vers un problème de connaissance/ information/ communication

L'aspect cognitif regroupe la connaissance, la compétence et la stratégie. Il est étroitement lié à l'action. Par ailleurs, la connaissance utilise des stratégies pour l'action et pour la résolution des problèmes (Morin, 2008). En outre, c'est en fonction de la connaissance que s'effectue une activité cognitive produisant un savoir. La mise en œuvre de ce savoir nécessite une compétence tout en faisant appel à un savoir-faire et un savoir-être. Quant à l'aspect affectif, les affects positifs ou négatifs ainsi que l'auto-efficacité peuvent impulser ou inhiber l'action.

Forces cognitives et affectives :

- Une grande familiarité avec Internet est marquée chez tous les sujets.
- L'expérience de paiement en ligne est beaucoup plus développée que l'expérience d'achat en ligne ; elle est généralisée vu son caractère obligatoire.
- Le niveau d'auto-efficacité est élevé pour 64 % des sujets et moyen pour 24 % des sujets. Mais, il n'était pas suffisant pour la formation de la pratique d'achat en ligne.
- Pour les acheteurs en ligne, l'affectivité est majoritairement positive (69 %) ou à la limite positive et négative à la fois (31 %). Certains d'entre eux se sentent dans la jouissance et le plaisir ou le bonheur. Néanmoins, pour 92 % des acheteurs, le plaisir du shopping ou de l'achat direct est plus important que le plaisir d'achat en ligne.

Contraintes et inhibitions cognitives et affectives :

Les contraintes cognitives et affectives entraînent une certaine confusion produisant des inhibitions au développement de la pratique d'achat en ligne pour montrer un problème de connaissance, d'information et de communication.

- Problème d'information et de communication : Toutes les personnes interviewées ressentent à leurs égards qu'elles ne sont pas informées sur l'e-commerce et sur l'achat

en ligne dans le contexte tunisien. D'ailleurs, 9 % des sujets ignorent complètement que le mode d'achat via des sites e-commerce existe déjà en Tunisie (pour eux, ça existe à l'étranger et non pas en Tunisie). La majorité (soit 82 % des sujets) connaît qu'il y a l'e-commerce en Tunisie, mais elle déclare être non informée sur ce domaine. Uniquement 9 % des sujets expriment avoir une bonne connaissance sur l'e-commerce vu qu'il entre dans leurs domaines d'activité. Il y a un manque de communication offline surtout dans la télé eu égard à la carence du débat sur le sujet et à l'absence de publicité incitant à l'achat en ligne.

- Manque de connaissance et de familiarité avec les sites e-commerce : La familiarité avec les sites e-commerce tunisiens n'est pas développée. Malgré la forte prolifération des sites ces dernières années, la connaissance des sites marchands tunisiens s'est avérée très modeste.
- Manque de connaissance du mode d'achat sur Internet et des modes de paiement appliqués par les sites e-commerce tunisiens : Le mode d'achat en ligne est soit totalement ignoré (pour 9 % des sujets), soit a été connu récemment (pour 9 % des sujets). Par contre, pour plusieurs, s'ils ont déjà une idée sur le mode d'achat en ligne, ils ne savent pas exactement les types de produits et services mis à la vente sur les sites marchands tunisiens, et ce, excepté les billets et les deals. Même pour les modes de paiement appliqués par les sites marchands tunisiens, ils ne sont pas bien connus.
- Manque de connaissances relatives à la sécurité des sites e-commerce : Plusieurs interviewés n'ont pas une connaissance sur la sécurité et déclarent être incapable de distinguer entre un site sécurisé et un site non sécurisé.
- Faible connaissance de la procédure de protection des consommateurs en ligne : La majorité des sujets ignorent complètement ce qu'il faut faire pour se protéger ou comment procéder face à un problème rencontré suite à un achat en ligne.
- Manque d'expérience d'achat en ligne : pour la grande majorité des sujets et à des degrés divers, cette expérience n'est pas bien développée vu que les achats par Internet sont occasionnels.
- L'aptitude stratégique : une anticipation en fonction des risques perçus et une décision prise en fonction des prévisions et sous l'influence sociale et essentiellement les avis des proches orientés généralement vers le non-achat. En cas de problème suite à un achat en ligne, la réaction est de s'abstenir à corriger
- Une affectivité négative pour la majorité des sujets acheteurs et non-acheteurs (70 % des sujets). L'anxiété ou la crainte et la peur ressentie n'est pas nullement liée à la technologie, mais à la personne derrière le site.
- Une affectivité qui dépend du contexte : Pour les acheteurs sur des sites étrangers et non pas tunisiens, les niveaux d'affectivité sont diversifiés. L'affectivité varie en fonction du contexte pour la même personne. Alors qu'elle est positive face à un contexte étranger, elle est plutôt négative face à un contexte national.

➤ **Aspect psychologique : Vers un problème de peur et de crainte à l'égard d'un comportement non-éthique et à l'égard d'un contexte virtuel**

L'aspect psychologique est susceptible d'être le vrai problème de l'action, car la personne est freinée par la peur des conséquences de l'action (Morin, 1999). Il s'agit de la peur que l'action ne prenne pas la voie dans la direction où elle a été lancée et qu'elle déclenche un processus inattendu et même contraire à celui voulu (Morin, 1999).

Contraintes et inhibitions psychologique:

- Le sentiment de peur et de la crainte inquiète et marque la majorité des sujets. La peur d'être arnaqué, d'être trompé, de perdre du temps et de l'argent, de faire un mauvais choix et en général la peur d'être dans une situation de vulnérabilité revient assez souvent dans les discours des personnes interviewées. Un tel sentiment suppose implicitement des doutes à l'égard des conditions et du contexte d'achat en ligne et du comportement de l'e-commerçant.
 - Les craintes se sont renforcées par les risques perçus, la complexité perçue et la non-utilité perçue. Elles se sont nourries par certains traits d'individualité comme l'aversion aux risques. Certains traits innés de l'individu limitent sa liberté d'agir.
 - La perception d'une situation d'achat en ligne s'attache principalement aux risques qui l'entourent. Les risques perçus liés à l'objet d'achat, aux conditions d'achat et au contexte d'achat suscitent des craintes chez la majorité des internautes.
 - Certains s'interrogent sur l'utilité d'achat en ligne et n'en voient pas vraiment des avantages relatifs perçus. Ils représentent 9 % des sujets. D'autres considèrent que l'utilité d'achat en ligne diffère selon le contexte. L'utilité perçue dans un contexte étranger ne se maintient pas dans un contexte tunisien. Ainsi, ils évoquent certains désavantages relatifs à l'achat en ligne sur des sites tunisiens. Ils expriment leur frustration à l'égard du contexte tunisien étant persuadé qu'ils resteront à l'écart de l'achat en ligne jusqu'à un nouvel ordre.
- **Aspect comportemental : Vers une crise de confiance, de multiples freins à agir et absence d'intention d'achat**

L'aspect comportement est fondamental pour comprendre l'action ou la non-action de l'auto-organisation. Il sert également à expliquer principalement les impulsions de l'action, les contraintes et les inhibitions qui en sont produites.

Forces comportementales :

- Le besoin/désir est une impulsion de l'action d'achat en ligne pour certains sujets.
- Des motivations à l'achat en ligne : Il y a des motivations liées à l'offre et au prix (une offre alléchante, des prix inférieurs au prix de marché, un produit numérique, un produit non disponible sur le marché), des motivations liées au site et à l'e-commerçant (réactivité de l'e-commerçant, des réponses rapides et l'interactivité avec l'e-commerçant) et des motivations liées à des raisons personnelles (des connaisseurs en domaine, essayer un nouveau mode d'achat, la non-préférence du shopping, la contrainte de temps et la satisfaction suite à un premier achat).
- Attitude positive envers l'achat en ligne pour 52 % des sujets, mais sous réserve de certaines conditions.
- Intention d'achat en ligne : C'est chez 36 % des sujets que l'on retrouve les propos les plus favorables à l'achat en ligne et 15 % des sujets ont l'intention d'achat dans un avenir proche ou lointain.

Contraintes et inhibitions comportementales :

- L'achat en ligne n'est pas tributaire d'un besoin ou d'un désir ressenti : pour la majorité, le besoin et/ou le désir ne peuvent pas déclencher l'action. Malgré un besoin ou un désir ressenti, l'internaute ne passe pas à l'action pour plusieurs raisons.
- De multiples freins à agir : des freins d'ordre personnel ou des freins liés à l'offre, au prix et au contexte virtuel. Les freins les plus importants sont liés à l'e-commerçant et à des pratiques non-éthiques et contrevenantes qui se passent sur le marché physique.

- Une méfiance interpersonnelle : La méfiance à l'égard du vendeur sur le marché physique et la peur et la crainte d'être arnaqué se transpose sur Internet avec d'autant plus d'acuité vu le contexte virtuel.
 - Une méfiance institutionnelle : Des doutes quant à l'efficacité d'un mécanisme de protection s'il existe déjà pour certains sujets. Un problème d'application de la loi a été évoqué par la majorité pour renforcer la méfiance institutionnelle.
 - Manque de confiance dans les informations : L'accès rapide et facile à une variété d'informations présentées sur Internet est cependant bien souvent nuancé par la méfiance vis-à-vis de leur qualité. Des doutes quant à leur fiabilité, exhaustivité, précision, clarté et justesse. Ces informations douteuses nécessitent des vérifications sur le marché et des recoupements avec d'autres sources. Elles affectent la confiance dans le produit et parfois dans la marque vu le problème d'imitation des produits.
 - Attitude négative : 9 % des sujets se positionnent totalement contre, 9 % se trouvent dans l'hésitation et 3 % sont neutres (ni pour ni contre). L'attitude tenue par 24 % des sujets est pour l'achat sur des sites étrangers et contre l'achat sur des sites tunisiens.
 - Non-intention d'achat en ligne pour presque la moitié des sujets.
- **Aspect environnemental : Vers un problème d'environnement technologique, socioculturel, socioéconomique, juridique et institutionnel**

Contraintes de l'environnement :

- Contraintes technologiques : l'absence de PayPal, des cartes nationales n'ouvrant pas la possibilité de payer à étrangers et la recharge de la carte e-dinar est non pratique.
- Contraintes socioculturelles : une crise d'éthique professionnelle et une crise de confiance dans la société.
- Contraintes socioéconomiques : le faible pouvoir d'achat, le chômage et la corruption.
- Contrainte institutionnelle : l'absence de la bonne application de la loi.

b. Émergences et antagonismes

L'organisation réursive fait émerger des qualités de l'être et de l'existence (Morin, 2008). Ces qualités ou propriétés émergentes présentent un caractère nouveau par rapport aux qualités et propriétés des composants considérés isolément. Chez le consommateur, il y a des émergences qui apparaissent suite à son interaction avec la technologie, à son interaction avec l'environnement et à des interrelations mutuelles avec les autres acteurs. Les émergences sont liées à de nouvelles qualités d'individualité, de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques. Les émergences constatées sont les suivantes :

L'émergence de la pratique ROPO : Pour avoir une première idée sur le produit, sa qualité et son prix, l'internaute cherche l'information par Internet, par messenger et sur les réseaux sociaux essentiellement Facebook, et ce, avant de l'acheter sur le marché.

L'émergence d'un nouveau type d'interactions : La pratique ROPO a favorisé les interactions virtuelles entre consommateurs, l'échange d'informations via Internet et le partage des retours d'expériences sur les réseaux sociaux.

L'émergence de la pratique d'achat sur Facebook : S'orienter vers les pages Facebook plutôt que vers des sites marchands vu la réactivité du vendeur et la rapidité de la réponse à la demande d'où l'émergence de F-commerce au niveau de l'écosystème.

L'émergence d'un nouveau type de réactions : Suite à une expérience déplaisante d'achat en ligne, la réaction effective d'un acheteur et la réaction éventuelle d'un non-acheteur est la même : c'est le fait de procéder par bouche à oreille à la non-recommandation du produit et du vendeur et/ou de procéder à des publications sur Facebook pour exposer la mauvaise expérience et nuire par conséquent, à l'image de marque et à la réputation du vendeur.

Les antagonismes latents saisis et provenant du consommateur sont les suivants :

Un bon design du site e-commerce reflète un certain degré de professionnalisme/ un bon design du site e-commerce représente des apparences trompeuses : Alors qu'un bon design dénote le sérieux de l'e-commerçant et reflète un certain degré de professionnalisme, il est susceptible de révéler des doutes en considérant que « les apparences sont trompeuses » et que « ce qui est bon de l'extérieur ne peut nécessairement l'être de l'intérieur ». Derrière ce bon design, il y a des vices cachés, il y a probablement des arnaqueurs qui se cachent.

Une offre alléchante est attractive/ une offre alléchante suscite des doutes : Alors qu'une offre alléchante est susceptible de motiver certains internautes, elle dénote pour d'autres le risque d'arnaque, le défaut de fabrication, la mauvaise qualité, le problème d'imitation et même le risque d'un produit volé qui ne peut pas être vendu sur le marché.

Manque de confiance/ Achat en ligne : Certains acheteurs en ligne déclarent que ce n'est pas parce qu'ils achètent en ligne qu'ils fassent nécessairement confiance dans le site ou en la personne derrière le site e-commerce. Alors que le besoin de la confiance s'avère nécessaire dans un environnement virtuel, une insuffisance de confiance a quand même marqué des achats en ligne avec des montants jugés dérisoires. Il faut tout juste courir le risque que l'e-commerçant exploite sa vulnérabilité et n'honore pas ses engagements.

Le paiement à la livraison est un mode encourageant d'achat/ le paiement à la livraison est un mode qui suscite des doutes à l'égard du sérieux de l'e-commerçant : Pour la même personne, le mode de paiement à la livraison peut à la fois l'inciter à l'achat et l'inhiber face à un risque élevé de non-livraison vu que l'e-commerçant n'a pas encaissé de l'argent.

Détester le shopping/ non-intention d'achat en ligne : Alors que certains internautes détestent le shopping, ils dévoilent qu'ils n'ont pas l'intention d'acheter en ligne.

B. Le niveau organisationnel : l'entreprise

Les résultats d'analyse du processus de formation des pratiques du e-commerce au niveau organisationnel nécessitent une reformulation selon les aspects suivants :

- Aspect culturel (symbolique et de signification) ;
- Aspects de connaissances et compétences ;
- Aspect stratégique ;
- Aspects technologique et organisationnel ;
- Aspect managérial ;
- Aspect environnemental.

Sur la base de ces aspects, nous essayons de dégager, les forces et les impulsions qui en sont générées ainsi que les contraintes et les inhibitions qui en sont produites. Nous mettons également l'accent sur les émergences et les antagonismes provenant des e-commerçants.

a. Forces, contraintes et inhibitions

➤ **Aspect relatif à la culture de l'entreprise**

La culture d'entreprise est absolument nécessaire pour expliquer les pratiques d'e-commerce, car elle regroupe un aspect symbolique (un système de normes et de valeurs) et un aspect de signification et de sens (le sens du travail, le sens de la situation, le sens de la pratique).

Pour dégager les forces et les contraintes d'ordre culturel, nous cherchons à répondre à la question suivante : comment la culture d'entreprise agit-elle sur les pratiques du e-commerce et sur la performance ? Une question qui nécessite d'envisager la culture non pas uniquement comme un système de valeurs et de règles dynamiques utiles pour gérer les relations et assurer la coordination et la coopération, mais aussi comme un levier de fonctionnement et un support de la performance. Avec cette conception, plusieurs aspects largement tributaires de la culture d'entreprise s'imposent dans le système symbolique et dans celui de signification ou de sens.

Forces relatives à la culture d'entreprise :

L'aspect culturel se répercute via les comportements et les pratiques sur la qualité du management, sur le niveau d'efficacité du travail et sur la performance de l'entreprise. Nous dégageons les forces d'ordre culturel quand il y a un certain niveau de performance déclaré et que la contribution des aspects culturels est jugée considérable.

- Une culture qui émerge de l'activité du travail d'une façon participative.
- Une culture basée sur le partage des connaissances, l'entraide ou la collaboration, la convivialité, la délégation de la responsabilité et le sentiment d'appartenance.
- Une culture qui favorise l'engagement personnel, la motivation, le sens de l'initiative et la coopération pour mieux approprier le projet d'e-commerce.
- Tous les membres de l'équipe construisent ensemble le sens de leurs pratiques et les valeurs partagées. Il s'agit d'un sens construit d'une façon collective et participative

dans une dynamique en tenant compte des conditions situationnelles ou environnementales. C'est à travers cette conception collective du sens que tous les membres s'approprient du projet e-commerce et de la technologie.

- Lorsque les valeurs et règles émanent de la direction du groupe, leur acceptation et leur appropriation demandent un effort considérable de communication et un manager qui cherche à arbitrer et rappeler les sens et les valeurs pour les incarner et les enraciner dans les esprits de tous les membres de l'équipe (cas de Jumia).

Contrainte et inhibitions relatives à la culture d'entreprise :

Les inhibitions relatives à la contrainte culturelle sont les suivantes :

- L'ensemble de valeurs imposées par la direction générale et à défaut de communication sur ces valeurs engendre des difficultés à incarner et imprégner le système de valeurs (c'est le cas des deux grandes entreprises).
- Lorsque le sens est donné par une structure et non pas construit collectivement, il y a une certaine anarchie.
- Une culture d'entreprise donnée et imposée par une structure ne permet pas aux salariés de mettre en œuvre le meilleur de leur potentiel.

Certes, l'impact de l'ensemble de valeurs partagées par les membres de l'organisation est important. Les répercussions se manifestent via les comportements et les pratiques sur la qualité du travail et du management, sur l'esprit d'entraide et de collaboration et sur l'efficacité de l'action et la performance de l'entreprise. Néanmoins, la manière de créer le système symbolique et le système de signification et de sens est décisive.

Chez les deux start-ups **Dabchy** et **Bigdeal**, il y a une construction participative et collective des normes et du sens. Une forte puissance résulte de la qualité des liens de coordination et de convivialité : une coopération collective, notions chargées de sens construit de façon participative, un fort potentiel d'apprentissage et un fort engagement au travail et dans les orientations stratégiques. Ceci contribue au succès des deux start-ups et à leur performance.

Dans la multinationale **Jumia**, c'est le sommet de la hiérarchie (la direction du groupe) qui transmet le système de valeurs. Un grand effort a été fait dans l'espace et dans le temps pour incarner ce système de valeurs. Le manager cherche continuellement à arbitrer et rappeler le sens à véhiculer. À cela s'ajoutent les interactions entre les membres de l'équipe capables de construire du sens afin de faire ressentir un attachement à l'entreprise et d'être plus impliqués pour une adhésion aux objectifs de l'entreprise.

Par contre, chez les grandes entreprises, **Mabrouk** et **Outlet**, les valeurs sont imposées par la direction générale et le sens est donné par une structure. Ainsi, la forme de l'attachement est irraisonnée et moins impliquée. Les deux entreprises ne laissent pas une grande liberté aux membres de l'équipe e-commerce. La délégation du pouvoir n'est pas assurée. Il y a des normes managériales à suivre telles que le respect des procédures et de la hiérarchie.

➤ **Aspects de connaissances et compétences**

L'activité e-commerce suppose l'acquisition et la mobilisation des connaissances et compétences nécessaires. Une formation en e-commerce peut éventuellement être un atout, mais non pas d'une façon radicale. Par contre, il faut combiner différentes spécialités et orienter les savoirs et savoir-faire vers l'atteinte des objectifs fixés. Sur ce plan, l'appréciation des forces, des contraintes et des inhibitions par les chefs d'entreprise interviewées est éminemment subjective.

Forces relatives aux connaissances et compétences

- Des connaissances étendues sur les marchés et sur la clientèle ont été jugées primordiales pour les deux start-ups et pour la multinationale Jumia.
- Le partage des connaissances et la transparence des informations via une communication fluide entre les membres de l'équipe sont un point fort pour les deux start-ups et du moins pour la multinationale.
- Le savoir communiquer avec les clients est manifeste pour maintenir une relation-client.
- Le savoir technique et de développement informatique est d'une importance considérable pour la gestion et l'amélioration du système e-commerce.
- La maîtrise de marketing et de marketing digital est importante.

Contraintes et inhibitions relatives aux connaissances et compétences

- Un échange d'informations limité à cause d'un manque de communication sur le site e-commerce au niveau interne : pour le cas des deux grandes entreprises, certains employés ne savent même pas que le groupe dispose de deux sites e-commerce (c'est le cas par exemple des vendeurs en magasin).
- Toutes les entreprises bénéficient des compétences acquises, mais elle n'arrive généralement pas à les retenir surtout les compétences en domaine informatique et développement (des compétences très sollicitées et bien rémunérées à l'étranger).

➤ **Aspect stratégique**

Les choix stratégiques et leur mise en œuvre organisationnelle sont considérés comme un élément clé du développement (Helfer et al., 2016). Les stratégies ne s'avèrent réellement bonnes que lorsqu'elles sont bien appliquées et leur mise en œuvre est réussie. Or, le rapport entre la stratégie et l'acteur ne doit pas être évacué. C'est une composante indissociable des pratiques stratégiques (l'élaboration, la formulation et la mise en œuvre des stratégies). Bien évidemment, au-delà de la stratégie, le rapport entre l'acteur et la stratégie peut faire toute la différence pour constituer une force considérable pour l'entreprise.

Forces stratégiques

- Suivre une voie stratégique prometteuse et chercher particulièrement à développer le marché local et à s'internationaliser (cas des deux start-ups).
- Dans la quête d'un but général orienté vers la croissance, opter pour des stratégies d'expansion nationale et de partenariat (cas de la multinationale Jumia).

- Il est certain que l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'une façon participative par tous les membres fortifient leur engagement.
- Le rapport entre la stratégie et l'acteur connaît un grand essor. L'acteur se sent au cœur de la stratégie et se tient responsable de son succès. Il se collabore avec les autres membres pour surmonter les difficultés et affronter la complexité des marchés (cas des deux start-ups).
- Lorsqu'il y a une stratégie de sens qui pivote autour des stratégies de l'entreprise, il y a plus de chance que les choix stratégiques soient bons et que leur mise en œuvre soit réussie.

Contraintes et inhibitions stratégiques

- Des stratégies élaborées par le conseil d'administration et le comité stratégique et communiquées à toute l'équipe du e-commerce pour les mettre en œuvre sans pour autant que les membres de l'équipe participent à leur formulation (le cas des deux grandes entreprises).
- La décision de reporter la mise en œuvre d'une stratégie est prise au sommet de la hiérarchie comme c'est le cas de la stratégie de « Click and Collect » élaborée dans une démarche d'omnicanal pour la société Mabrouk.
- Ne pas considérer l'e-commerce comme une priorité pour des raisons de restructuration et de repositionnement de la marque.
- À cause des contraintes douanières (alourdissement du service), les prévisions des délais de livraison et de la durée du processus de livraison sont non précises. Un grand écart entre le prévu et le réalisé est généralement constaté (le cas de la PME).

➤ **Aspects technologique et organisationnel :**

Nous évaluons toutes les caractéristiques technologiques et organisationnelles des entreprises pour en constater les forces et les contraintes.

Forces technologiques et organisationnelles

- Veiller à concevoir un site Web professionnel.
- Entretien du site et veiller à sa qualité et au bon design d'une façon continue.
- Donner aux clients la meilleure expérience d'achat et de navigation possible.
- Un mode de management participatif et un style de direction basé sur la coordination par ajustement mutuel.
- Une prise de décision collégiale (collective).
- Une forte agilité organisationnelle : réactivité, flexibilité et rapidité.

Contraintes et inhibitions technologiques et organisationnelles

- Avec une structure fonctionnelle centralisée, la communication et les décisions suivent une ligne hiérarchique qui limite la liberté d'agir.
- Une faible agilité organisationnelle.

➤ **Aspect managérial :**

Forces

- Évaluer les objectifs fixés périodiquement d'une manière participative.
- Un fort engagement au travail et/ou dans l'apprentissage.
- La motivation par l'exercice plus large de la responsabilité.

- La motivation par l'autonomie dans le travail.
- La motivation par un climat d'entraide et par une ambiance conviviale.
- Valoriser le travail d'équipe et considérer le capital humain un facteur clé de succès.
- Le marketing est important en e-commerce. Le service client est important.
- Entretien de bonnes relations avec les partenaires et surtout avec les clients.

Contraintes et inhibitions

- Ressources limitées : le manque de ressources financières est une contrainte pour les petites entreprises (start-up et PME).
- Supporter des frais de livraison coûteux dans certains cas : le client refuse le produit ou il le retourne ou le logisticien n'arrive pas à trouver le client.
- Supporter des frais informel à cause de la corruption.

➤ **Aspect environnemental :**

Malgré qu'il demeure à un niveau externe, l'environnement affecte le fonctionnement interne de l'entreprise. Il s'agit d'un système qui produit ses contraintes.

- Tous les chefs d'entreprises entrevoient des difficultés à vendre en ligne principalement liées au problème de confiance, de carence d'habitude d'acheter et de payer en ligne et de résistance aux changements. Ils ont évoqué également le problème de la limite des moyens de paiement (faible bancarisation, paiement par carte non développée, plafonds de cartes limités, défaut de PayPal et du m-paiement).

b. Émergences et antagonismes

Les émergences constatées sont les suivantes :

Émergence de nouveaux acteurs spécialisés dans les services connexes à l'e-commerce : Pour gérer son site marchand, l'e-commerçant se trouve dans la nécessité de faire recours à des concepteurs web, à des professionnels en marketing digital, à des spécialistes en web analytics, à des logisticiens...

Émergence de nouvelle forme de partenariat entre les sites e-commerce pour transférer les clients d'un site Web vers l'autre et vice versa : Outre la sous-traitance du service logistique, de nouvelles formes de partenariat se sont émergées. Elles sont inscrites dans un processus de coopération entre les e-commerçants afin de transférer les visiteurs d'un site à un autre. Chaque partenaire propose sur son site des liens ou des offres de deals (des coupons de réduction) de l'autre partenaire pour améliorer le nombre de clics, augmenter le nombre de visiteurs et inciter à l'achat en ligne.

Les antagonismes constatés sont les suivants :

Des objectifs orientés vers le digital/ Des pratiques non orientées vers le digital : alors que les objectifs s'orientent vers le digital, les pratiques favorisent des opérations de paiement en espèces. Elles ne sont pas orientées vers le decashing.

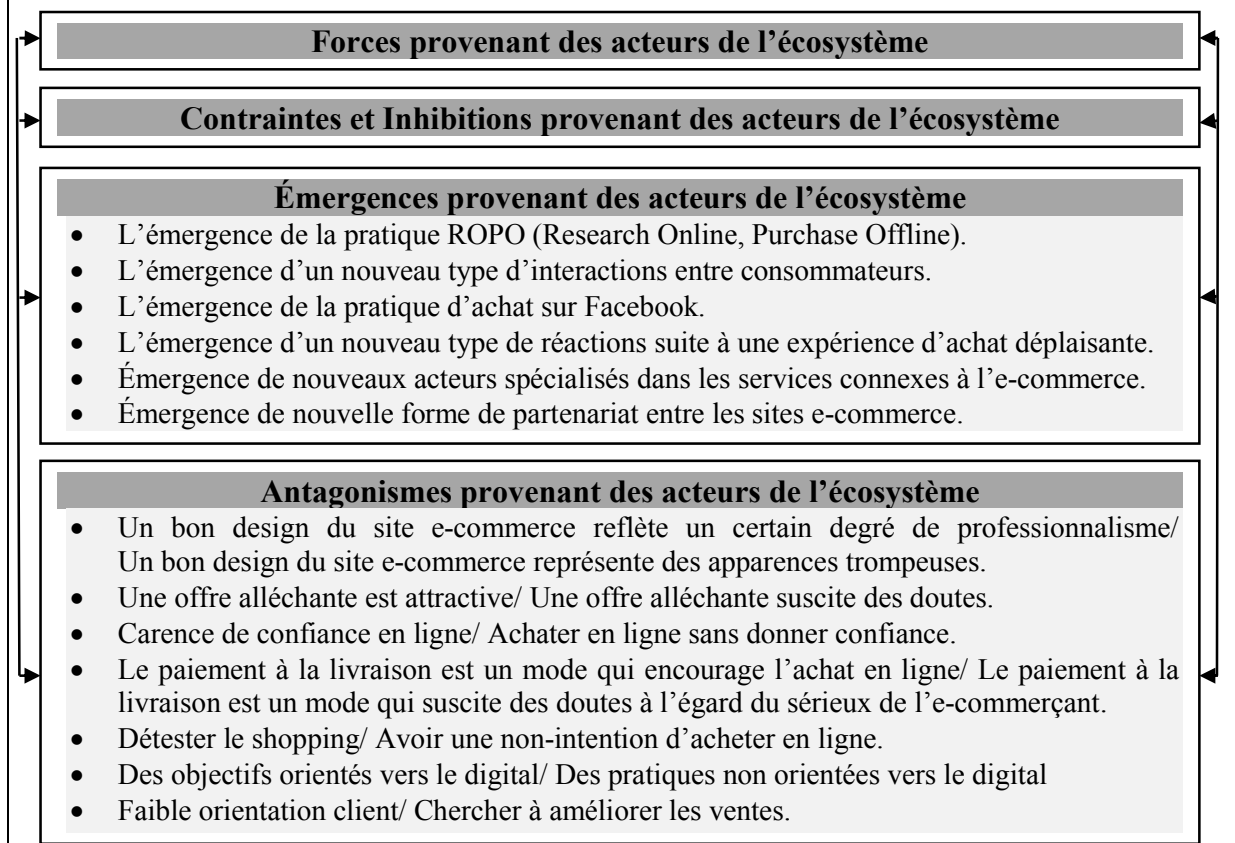
Faible orientation client/ Chercher à améliorer les ventes : L'orientation-marché suppose une orientation client basée sur la capacité d'identifier, de comprendre et de répondre aux besoins des clients. L'orientation client fournit des informations utiles pour l'amélioration des ventes. C'est pourquoi la faible orientation client se trouve en contradiction avec l'objectif de l'amélioration des ventes. C'est le cas des deux grandes entreprises.

Figure 49 : La structure de l'écosystème de l'e-commerce en termes d'acteurs

| Forces provenant des acteurs de l'écosystème |
|---|
| <p>Forces provenant du consommateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Forces culturelles</u> : Internet est considéré comme un moyen d'informations, un mode de paiement et un mode d'achat en cas de besoin de billets. Il y a une mentalité d'achat auprès des sites étrangers et non pas auprès des sites tunisiens. • <u>Forces cognitives</u> : Une grande familiarité avec Internet, une expérience développée de paiement en ligne et un niveau élevé d'auto-efficacité. • <u>Forces comportementales</u> : Une attitude positive pour 52 % des sujets sous réserve de certaines conditions et une intention d'achat en ligne chez 36 % des sujets. <p>Forces provenant de l'e-commerçant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Forces relatives à la culture de l'entreprise</u> : Un sens construit d'une façon collective et participative. Une culture favorisant l'engagement personnel, le sens de l'initiative et la coopération. • <u>Forces relatives aux connaissances et compétences</u> : Le partage des connaissances et la transparence des informations. Les compétences requises sont disponibles. • <u>Forces stratégiques</u> : L'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'une façon participative fortifient l'engagement. L'acteur se sent au cœur de la stratégie et se tient responsable de son succès. • <u>Forces organisationnelles</u> : Une prise de décision collégiale. Une forte agilité organisationnelle. |
| Contraintes et Inhibitions provenant des acteurs de l'écosystème |
| <p>Contraintes à l'égard du consommateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Contraintes culturelles</u> : L'habitude d'achat en ligne n'est pas développée. Plusieurs valeurs culturelles freinent l'action orientée achat en ligne. • <u>Contraintes interactionnistes et de sens</u> : Un sens négatif construit autour des pratiques commerciales. Le jeu des interactions entre le consommateur et l'e-commerçant est limité. • <u>Contraintes cognitives</u> : Problème d'information et de communication, manque de connaissance des sites, du mode d'achat ou de paiement en ligne et de la procédure de protection et manque d'expérience d'achat en ligne. • <u>Contraintes psychologiques</u> : Le sentiment de peur et de la crainte renforcé par les risques perçus, la complexité perçue et la non-utilité perçue. Il est nourri par l'aversion aux risques (trait d'individualité généralisé). • <u>Contraintes comportementales</u> : De multiples freins à agir, une méfiance interpersonnelle et institutionnelle, un manque de confiance dans les informations, dans le produit et parfois dans la marque. Une attitude négative et non-intention d'achat en ligne. • <u>Contraintes environnementales</u> : Absence de PayPal, une crise d'éthique professionnelle, une crise de confiance dans la société et absence de la bonne application de la loi. <p>Contraintes à l'égard de l'e-commerçant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Culture</u> : Un sens donné par une structure et non pas construit collectivement, mène à l'anarchie. Une culture imposée ne permet pas aux salariés de mettre en œuvre le meilleur de leur potentiel. • <u>Connaissances et compétences</u> : Des compétences acquises, mais des difficultés à les retenir. • <u>Stratégies</u> : Une stratégie élaborée par une structure sans implication de tous les membres de l'équipe. • <u>Organisation</u> : Une structure limitant la liberté d'agir. Une faible agilité organisationnelle. • <u>Contraintes managériales</u> : Ressources limitées. Supporter des frais informels (corruption). • <u>Environnement</u> : Problème de confiance, carence d'habitude d'achat en ligne et problème de la limite des moyens de paiement. |

Source : Construction de l'auteur

Suite Figure 49 : La structure de l'écosystème de l'e-commerce en termes d'acteurs



Source : Construction de l'auteur

2.2.2 L'écosystème du e-commerce entre tout et socles

Pour pouvoir analyser tout l'écosystème du e-commerce, il convient désormais de prendre en considération les socles qui le déterminent et qui s'enchevêtrent généralement de façon dynamique entre eux et avec leur environnement. Ainsi, nous attellerons de déceler d'abord les forces de l'écosystème et les impulsions qui en sont forgées, ensuite les contraintes et les inhibitions qui en sont produites et enfin les émergences et les antagonismes de l'écosystème.

A. Forces et Impulsions

Les forces principales de l'écosystème du e-commerce dans le contexte tunisien remontent essentiellement à l'infrastructure technologique et à la disponibilité des compétences dans tous les domaines. En effet, avec une infrastructure jugée développée et comparable au niveau mondial, la majorité considère qu'il n'y a aucun empêchement technologique. En outre, la disponibilité des compétences est un atout majeur pour la maîtrise des métiers de l'e-commerce dès lors qu'elles sont bien déployées et engagées au travail.

Il est certain que les autres socles de l'écosystème du e-commerce ne sont pas complètement déficients en faisant montrer certaines régularités et forces.

En matière logistique, les opérateurs sont nombreux et leurs services sont diversifiés. Ils ont la capacité à livrer à l'échelle nationale et internationale. Sur cet aspect, le marché est dynamique et il est caractérisé par une forte concurrence.

En ce qui concerne la réglementation juridique, les textes de la loi ne manquent pas. D'ailleurs un arsenal juridique régit tous les aspects liés à l'e-commerce : transactions électroniques, protection du consommateur et des données personnelles, cybercriminalité.

Sur le plan de la gouvernance et dans le cadre de partenariat public-privé (3P), le projet de labellisation a pour objectif de renforcer la crédibilité des sites e-commerce et de faire gagner à ces sites la confiance des consommateurs. Des instances spécialisées sont en cours de création pour être éventuellement chargées de délivrer le label de confiance, d'évaluer et de contrôler les sites e-commerce et de traiter les réclamations des clients.

Quant au socle de l'e-paiement, il présente l'avantage d'en disposer de deux solutions de paiement électroniques nationales, l'une par carte prépayée et carte postale (sa première utilisation date de 2000) et l'autre par carte bancaire (sa première utilisation date de 2005). Avec le temps ces deux solutions montrent une robustesse et un niveau de sécurité élevée.

Malgré les forces dont bénéficie l'écosystème du e-commerce, il n'échappe pas à certaines contraintes et à plusieurs inhibitions qui en sont produites.

B. Contraintes et Inhibitions

Les contraintes dont subit l'écosystème du e-commerce sont multiples. Elles sont liées à la confiance, à la culture, à l'e-paiement, à la logistique, au cadre légal, à la gouvernance et à l'environnement. Nombreuses sont les inhibitions qui en sont produites. Elles ont été présentées dans la synthèse des résultats relatifs aux socles (section 1.3.1).

C. Émergences et antagonismes

Culturellement, avec un taux élevé de pénétration d'Internet et d'Internet mobile, la mentalité et les habitudes commencent à se changer et à s'orienter désormais vers le numérique. Chez le consommateur, l'habitude de la recherche d'informations par Internet s'émerge. À l'égard des autres acteurs, il y a d'autres types d'émergences comme l'apparition de nouveaux acteurs spécialisés dans les services connexes à l'e-commerce. Il y a également l'émergence de nouvelle forme de partenariat entre les sites e-commerce pour transfert des clients inter-sites.

L'achat par Facebook est une pratique qui a émergé ces dernières années et elle est davantage propagée. À cela s'ajoute le passage à la génération Z des réseaux sociaux et du Web 2.0 (digital native). Elle est résolument plus familière avec la technologie. Selon l'un des experts,

l'apogée du e-commerce vient probablement avec cette nouvelle génération. Nous sommes dans une phase de transition.

Quant aux antagonismes provenant des socles de l'écosystème, il semble qu'ils touchent essentiellement les compétences, le cadre juridique, la gouvernance et l'e-paiement.

- **Disponibilité/ Pénurie des compétences techniques** : En e-commerce, toutes les compétences nécessaires sont disponibles. Cependant, le problème de la fuite des cerveaux ou des compétences qui s'est aggravé ces dernières années a engendré une pénurie dans certaines catégories de compétences techniques très sollicitées dans le marché d'emploi étranger. Par exemple, il y a une pénurie de profils maîtrisant « Majento » que ce soit en développement ou en Web Master. Comme le souligne l'un des chefs d'entreprise, « le développeur est devenu une perle rare dans ce pays ».
- **Arsenal juridique / Pratiques commerciales illégales et non-éthiques** : Plusieurs lois régissent les nombreux aspects de l'e-commerce. Mais devant le problème d'application de la loi soit par ignorance de la part du consommateur qui ne connaît pas ses droits soit par des pratiques contrevenantes de la part de l'e-commerçant, les textes de la loi et les pratiques s'opposent. Par exemple, presque la majorité des commerçants refusent le retour du produit et le remboursement du client alors que la loi est explicite sur ce point. Le droit de rétractation n'est généralement pas respecté.
- **Une loi de protection du consommateur et des données personnelles / Une procédure de protection non explicite et non connue par la majorité** : Rien n'est clair pour la procédure de protection du consommateur en ligne.
- **Des pratiques contre le decashing/ Des pratiques orientées vers l'électronique** : Le paiement à la livraison ou le « cash and delivery » est la pratique commerciale la plus répandue. Les pratiques de l'entreprise sont orientées vers l'utilisation de l'électronique dans plusieurs activités.
- **Déficit de la communication offline et online/Objectif de la diffusion de la culture du e-commerce** : La direction e-commerce au sein du ministère de commerce a comme mission la diffusion de la culture d'e-commerce. Par contre, il y a une carence des efforts de communication offline et online pour la sensibilisation des consommateurs et des chefs d'entreprises à l'adoption de l'e-commerce. Même l'e-mailing n'est pas utilisé dans cet objectif, il n'est pas considéré comme moyen de communication entre l'administration et les entreprises.

Figure 50 : La structure de l'écosystème de l'e-commerce en termes de socles

Forces provenant des socles de l'écosystème

- Force technologique : avec une infrastructure jugée développée, la majorité considère qu'il n'y a aucun empêchement technologique.
- Force de compétences : la disponibilité des compétences dans tous les domaines.
- Force réglementaire : un arsenal juridique régleme tous les aspects de l'e-commerce.
- Force logistique : de nombreux opérateurs ayant des services diversifiés.
- Force d'e-paiement : avec le temps, les deux solutions de paiement nationales montrent une certaine robustesse et un niveau de sécurité élevée.
- Force de partenariat public-privé (3P) : un projet de labellisation des sites e-commerce afin de renforcer leur crédibilité pour qu'ils gagnent la confiance des consommateurs.

Contraintes et Inhibitions provenant des socles de l'écosystème

- Contrainte de confiance : Tellement la carence de la confiance est flagrante que la crise de confiance est manifeste.
- Contrainte culturelle : Une culture non orientée ni achat en ligne ni vente en ligne.
 - ✓ Chez les consommateurs, les habitudes d'achat en ligne sont non développées et la mentalité protectionniste conforte une prise de risque très contrôlée et mesurée.
 - ✓ Chez les entreprises, la culture de vente en ligne est absente. La culture de métier e-commerce est non développée. Par conséquent les offres sont non attractives. À cela s'ajoute le problème de la non-maîtrise des règles du jeu du commerce traditionnel.
 - ✓ La diffusion de la culture e-commerce se fait à un degré insatisfaisant.
- Contrainte légale : Des problèmes d'application de la loi : des pratiques contrevenantes non sanctionnées.
- Contrainte logistique :
 - ✓ Réticence à l'achat en ligne à raison du délai ou du mode de livraison ou du livreur même (exp. Refuser d'acheter si la livraison est assurée par la Poste).
 - ✓ Pour les e-commerçants, il y a un manque de respect des délais de livraison et des problèmes d'optimisation du chemin de livraison et de minimisation des coûts.
 - ✓ Des problèmes au niveau de la douane tunisienne.
 - ✓ Risque de supporter des frais logistiques informels.
- Contrainte d'e-paiement : absence de PayPal, la non-application du morcellement de paiement, les cartes bancaires sont plafonnées par semaine et les plafonds ne sont pas importants et des frais bancaires exorbitants sur toutes opérations de paiement.
- Contrainte gouvernementale : Déficience de contrôle des sites e-commerce à défaut d'une cellule de contrôle et absence d'une stratégie de développement claire.
- Contrainte environnementale : La dématérialisation (ou le decashing) est non encore développée. Le commerce parallèle sur le marché et sur Facebook présente l'avantage prix.

Émergences provenant des socles de l'écosystème

- Émergence de nouveaux acteurs spécialisés dans les services connexes à l'e-commerce.
- L'émergence du F-commerce.
- La génération Z est la génération des réseaux sociaux et du Web 2.0 (digital native).

Antagonismes provenant des socles de l'écosystème

- Disponibilité des compétences/ Pénurie des compétences techniques.
- Arsenal juridique/ Pratiques commerciales illégales et non-éthiques propagées (cadre légal).
- Une loi de protection du consommateur et des données personnelles/ Rien n'est claire pour la procédure de protection du consommateur en ligne.
- Des pratiques contre le decashing/Des pratiques orientées vers l'électronique (e-paiement).
- Déficit de la communication offline et online/ Objectif de la diffusion de la culture du e-commerce (gouvernance).

Source : Construction de l'auteur

2.2.3 L'écosystème du e-commerce comme une unité complexe

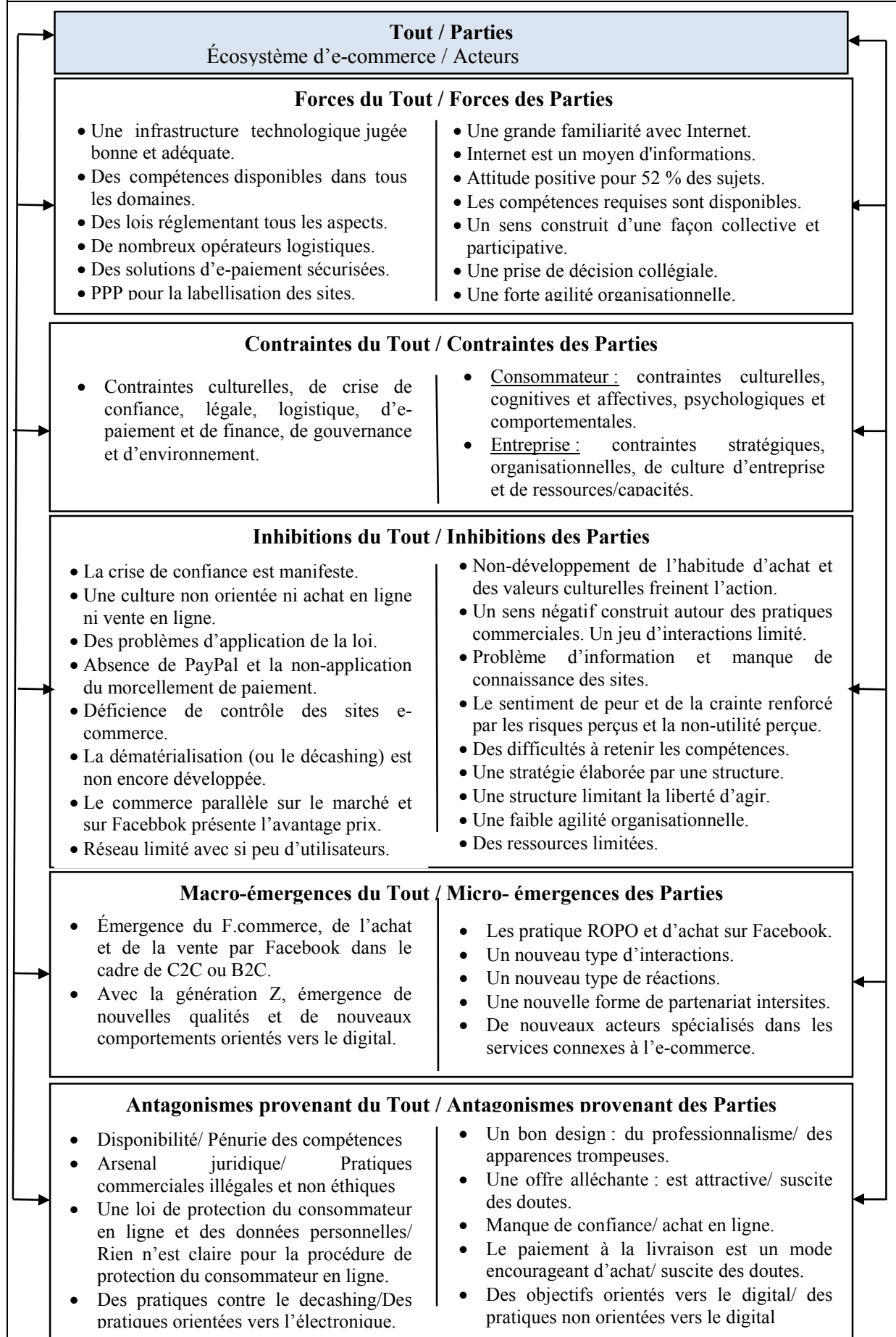
Pour rompre avec un certain réductionnisme basé sur le fait de décomposer et diviser le tout en parties et le système en ses éléments ou en ses composantes, nous mettons l'accent sur la complexité systémique c'est-à-dire sur l'idée d'unité complexe (cf. Figure 51). C'est l'idée selon laquelle, il est impossible de « *réduire ni le tout aux parties, ni les parties au tout, ni l'un au multiple, ni le multiple à l'un* » (Morin, 2008, p.154). Mais, il faudrait concevoir ensemble tout le système et ses différentes parties de façon à la fois complémentaire et antagoniste (Morin, 2008).

En l'occurrence, il nous faut tenter de concevoir l'écosystème du e-commerce non pas simplement comme une unité globale regroupant toutes ses composantes (socles) et tous ses acteurs, mais comme une unité complexe. À cet effet, nous mettons en exergue les caractères de l'unité complexe. Il s'agit d'une unité globale, constituée d'éléments divers, disposant de qualités propres, présentant des qualités émergentes et des qualités qui disparaissent, marquée par l'existence de contraintes faisant produire des inhibitions et comportant des forces antagonistes (Morin, 2008).

Donc, nous devons désormais considérer que dans l'écosystème du e-commerce, il y a non seulement le gain en émergences (les qualités nouvelles), mais aussi la perte par les contraintes et les inhibitions qui en sont produites et il y a enfin l'utilisation des activités antagonistes. D'ailleurs, la complexité du réel fait apparaître des paradoxes ou des contradictions que nous devons les signaler et non pas l'exclure, et ce, dans une logique d'explication complexe.

Pour concevoir l'écosystème comme une unité complexe, nous regroupons dans un schéma tous les caractères de l'écosystème du e-commerce (le tout) et de ses différentes parties d'une façon interreliée. Nous mettons en exergue les forces du tout et des parties, les contraintes, les émergences et les antagonismes provenant du tout et des parties (cf. Figure 51).

Figure 51 : L'écosystème du e-commerce comme une unité complexe (entre tout et parties)

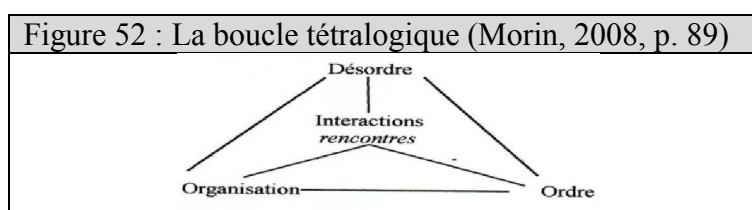


2.3. Écosystème du e-commerce entre Ordre et Désordre

L'organisation et l'ordre qui lui est lié disposent généralement d'une force de stabilité et de résistance permettant d'éviter la dégradation, le déséquilibre et la désorganisation, c'est-à-dire d'éviter le désordre. Cependant, « *plus l'organisation et l'ordre se développent, plus ils deviennent complexes, plus ils tolèrent, utilisent, voire nécessitent du désordre* » (Morin, 2008, p.90). Ainsi, à partir des transformations, l'ordre et tout ce qui produit de l'ordre vont produire le désordre (Morin, 2008). Or ce désordre peut ne pas être un désordre qui fait dégrader et désorganiser dès lors qu'il est concevable et compréhensible.

La conception du désordre doit être liée à celle de l'ordre et de la potentialité organisatrice. Ils doivent être pensés ensemble dans une boucle tétralogique ou un tétragramme (cf. Figure 52). Ce tétragramme Ordre/Désordre/Interactions/Organisation « *est désormais intérieur et inhérent à toute auto-éco-re-organisation* » (Morin, 2008, p.1027). Il s'agit d'une forme d'explication (Fortin, 2000) qui tient compte du caractère antagoniste bien connu de l'ordre et du désordre tout en lui ajoutant un caractère complémentaire (ces termes se développent d'une façon mutuelle les uns les autres) et un caractère concurrent (un processus de dispersion et un processus de développement en même temps).

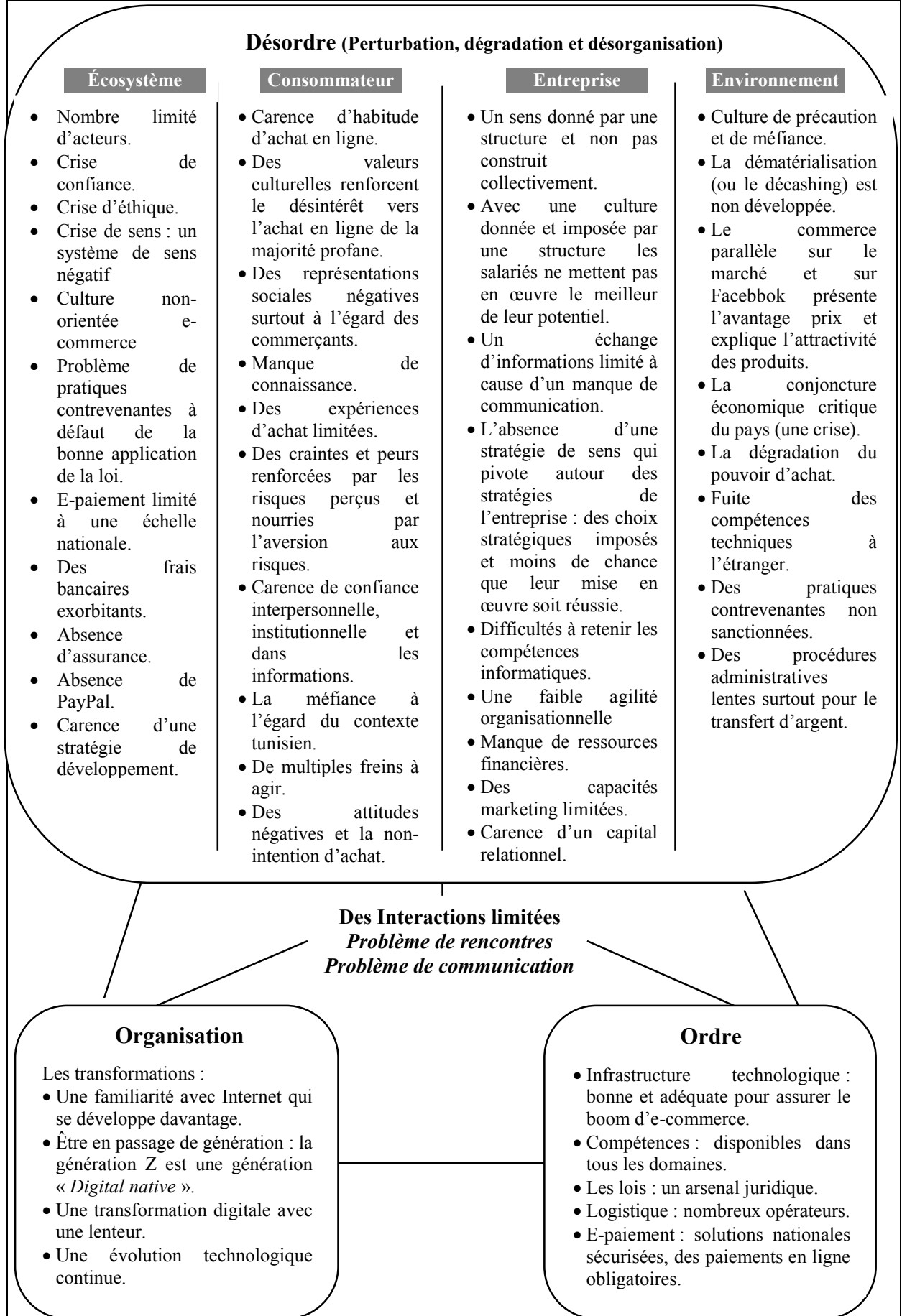
Par ailleurs, il est important de reconnaître Ordre et Désordre de façon antagoniste, complémentaire et concurrente. La relation entre ordre et désordre est antagoniste dans le sens où le désordre déstabilise et désintègre l'organisation et l'ordre qui lui est lié. En outre, cette relation peut être complémentaire dans le sens où l'organisation qui produit du désordre se nourrit à la fois de ce désordre. Enfin, la relation entre ordre et désordre est concurrente dans le sens où le désordre est tolérable à un certain degré par l'organisation (Morin, 2008).



Source : La méthode, Morin (2008 p.89)

L'idée de boucle tétralogique exposée par Morin nous paraît comme une idée nodale sur laquelle nous nous basons pour mettre en exergue l'ordre et le désordre de l'écosystème du e-commerce dans le contexte tunisien. Le tétragramme de l'écosystème du e-commerce (cf. Figure 53) serait la clé qui ouvre la porte pour dialoguer avec le réel et constater le désordre de cet écosystème d'une façon explicite.

Figure 53 : Le tétragramme de l'écosystème du e-commerce



Source : Construction de l'auteur

En avançant dans l'explication, nous cherchons à extraire les principaux problèmes dont souffre l'écosystème du commerce électronique dans le contexte tunisien. Il s'agit de :

- Trop de désordre qui refoule l'ordre ;
- Un jeu limité des interactions entre acteurs et entre acteurs et système ou technologie ;
- Un problème d'entropie et de néguentropie.

2.2.1 Écosystème du e-commerce : Trop de désordre qui refoule l'ordre

Le désordre est toujours présent dans toute organisation active (Morin, 2008). « *Il est potentiellement destructeur, mais, en même temps, il est toléré jusqu'à un certain degré, nécessaire jusqu'à un certain degré* » (Morin, 2008, p.300). Par ailleurs, dans le contexte de notre étude, la présence du désordre dans l'écosystème du commerce électronique est tolérable et nécessaire. Cependant, ce désordre n'est tolérable qu'à un certain degré vu la relation concurrente entre ordre et désordre. Il s'agit d'une relation assez subtile, car il est difficile de déterminer à quel degré l'écosystème du e-commerce est capable de fonctionner dans le désordre qui déstabilise et désintègre l'organisation et l'ordre qui lui est lié.

L'enjeu est de pouvoir déterminer le moment opportun pour passer de la relation antagoniste entre ordre et désordre à une relation complémentaire. Cette complémentarité va dans le sens où l'écosystème qui a produit du désordre doit se nourrir à la fois de ce désordre. Néanmoins, cet enjeu par rapport à l'écosystème du e-commerce dans le contexte tunisien n'a pas pu être relevé à cause de l'accroissement du désordre.

• **Trop de désordre dans l'écosystème du e-commerce tunisien**

Dans l'écosystème du e-commerce, la corrélation entre l'expansion de l'ordre et du désordre n'est pas maintenue. Il semble que l'accroissement du désordre a excédé celui de l'ordre. Ce faisant, le désordre ne se trouve pas lié aux vertus organisatrices, ordonnatrices. Le cumul de désordre sur plusieurs années a poussé certains acteurs à le tolérer et à travailler avec ce désordre.

Certes, le développement de l'écosystème du e-commerce est tributaire d'un « *accroissement corrélatif d'ordre et de désordre* », c'est-à-dire un accroissement de désordre qui « *va de pair avec un accroissement d'ordre et un accroissement d'organisation* » (Morin, 2008, p.1026). Cependant, le désordre ne peut être un désordre organisateur et créateur « *qu'à condition de se trouver lié aux vertus ordonnatrices, organisatrices, stratégiques, inventives qui elles-mêmes le supposent* » (Morin, 2008, p.1028).

- **Un désordre de dégradation de l'écosystème du e-commerce tunisien**

Le désordre de l'écosystème du e-commerce a porté une dégradation qui a altéré ses composantes (excepté le socle des compétences) et les interrelations entre ses acteurs et entre ses socles. Il s'agit d'un désordre qui s'est développé pendant des années et qui a engendré la désintégration de l'écosystème. Ce sont des perturbations parfois d'énormes amplitudes comme la crise de confiance ou la crise d'éthique qui surgissent en causant une désorganisation permanente. Par exemple, le comportement non éthique de la part de l'e-commerçant (fausse description du produit, fausse annonce de disponibilité, délais annoncés biaisés, fausses promotions, refus de retour-produit) et le problème de confiance dans la société se posent avec d'autant d'acuité qu'ils ont été considérés comme des crises menaçant sans cesse tout l'écosystème du e-commerce.

2.2.2 Écosystème du e-commerce : Un jeu limité des interactions entre acteurs et entre acteurs et technologie

Les interactions sont une forme d'actions réciproques pouvant modifier le comportement, les éléments et le phénomène en présence (Morin, 2008). Les interactions supposent des rencontres et des conditions de rencontre (des flux contraires) pour devenir des interrelations (associations, combinaisons, communications) et pour donner naissance à un phénomène d'organisation (Morin, 2008). À travers les interactions se déploie le jeu ordre/désordre/organisation (Morin, 2008). Ainsi, « *pour qu'il y ait organisation, il faut qu'il y ait interactions : pour qu'il y ait interaction, il faut qu'il y ait rencontres, pour qu'il y ait rencontres, il faut qu'il y ait désordre (agitation, turbulences)* » (Morin, 2008, p. 83).

Dans l'écosystème du e-commerce, l'ordre est incapable de gagner du terrain sur le désordre. Ceci est absolument lié à un manque ou une insuffisance de rencontres entre l'acteur et le système e-commerce ainsi qu'entre les différents acteurs. Les conditions de rencontre ne sont pas développées ni par les pratiques d'usage pour l'achat et la vente ni par la communication entre les acteurs. Par conséquent, **il n'y a pas des interactions riches et proliférantes et à l'issue desquelles des effets et des transformations considérables peuvent changer tout l'écosystème du e-commerce.**

Sans ce jeu des interactions, il ne faut pas attendre à ce que l'écosystème du e-commerce s'auto-maintient et s'auto-développe. À défaut d'interactions, la plaque tournante entre désordre et ordre est absente, car ce sont les interactions qui peuvent donner naissance à un phénomène d'organisation.

2.2.3 Écosystème du e-commerce : Un problème d'entropie et de néguentropie

L'**entropie** est liée à un processus rétroactif sous l'effet de la régulation. Un refoulement des perturbations se produit pour revenir à un état stationnaire et maintenir le statu quo.

La **néguentropie** est liée à un processus récursif sans avoir supplanté l'idée de rétroaction. La néguentropie s'inscrit dans la réorganisation c'est-à-dire dans la production de soi et la régénération. Ce n'est pas simplement le retour à l'équilibre et à la stabilité. C'est encore l'aptitude à construire de nouvelles stabilités ainsi que l'aptitude à se réorganiser de façon nouvelle sous l'effet du désordre et des désorganisations y relatives.

L'entropie et la néguentropie au niveau de l'écosystème du e-commerce se trouvent dans l'obstruction par un blocage dans la rétroaction et dans la réorganisation.

Le désordre de l'écosystème du e-commerce est devenu permanent. Il n'est pas forcément couvé sous la régularisation ou la rétroaction. Normalement « *la régulation refoule en permanence une déviance qui renaît en permanence* » (Morin, 2000, p.300). Par contre, le désordre de l'écosystème non régulé par un blocage dans la rétroaction tend à être permanent pour causer un déséquilibre voire même une désorganisation permanente.

La permanence du désordre de l'écosystème du e-commerce engendrant une désorganisation permanente n'a pas pu être suivie par une réorganisation permanente. Ainsi, le désordre n'a pas pu être bien géré pour qu'il soit un élément de construction d'un nouvel ordre. Or, la réorganisation doit lutter contre cette désorganisation permanente (Morin 2008). Le désordre doit être un facteur d'ordre, de construction dans l'écosystème. Donc, ce dernier « *ne peut évoluer que dans les conditions de sa désorganisation* » (Morin, 2008, p.580).

Encadré Chap.3 / S2

Après avoir mené une explication partielle et une explication holistique, nous passons à une explication complexe. Les principes qui nous ont aidés à penser la complexité sont les principes de récursion, hologrammatique et dialogique. Nous retraçons les relations récursives au niveau du tout et des parties et la relation entre le tout et les parties. Nous concevons également l'écosystème du e-commerce entre l'ordre et le désordre.

En l'occurrence, nous avons conçu l'écosystème du e-commerce non pas simplement comme une unité globale, mais aussi comme une unité complexe ayant ses propres forces et marquée par l'existence de contraintes et d'inhibitions. C'est une unité qui fait apparaître des émergences sous l'effet de transformations comme elle utilise des activités antagonistes.

Les principaux problèmes de l'écosystème du e-commerce se résument en trois points :

- Trop de désordre permanent qui refoule l'ordre et qui ne se trouve pas lié à des vertus ordonnatrices, organisatrices ;
- Un jeu limité des interactions entre les acteurs et entre acteurs et système ;
- Un problème de blocage d'entropie et de néguentropie au niveau de l'écosystème.

3 Discussion des résultats

À la lumière des résultats obtenus à l'issue des explications partielle, holistique et complexe, plusieurs facteurs ont pu être identifiés permettant de comprendre et expliquer le phénomène de l'usage et de l'appropriation d'e-commerce et d'appréhender sa complexité à un niveau individuel, organisationnel et écosystémique. En faisant le point sur ces trois niveaux, nous discutons les différents résultats obtenus.

3.1. Discussion des résultats relatifs au niveau individuel

Au niveau individuel, l'action est produite par une boucle récursive entre la cérébralité, la sensorialité et la motricité et sous l'effet des déterminations de l'environnement. Les résultats de l'étude montrent que les composantes de ces trois centres s'enchevêtrent pour impulser ou inhiber l'action. Les relations entre les aspects culturel, cognitif, affectif, psychologique et comportemental sont imbriquées ; elles ne sont pas dans le mode linéaire de cause à effet. Ces résultats vont dans le sens de certaines recherches sur la complexité de l'individu comme auto-organisation et sur la complexité de son action. Parmi ces recherches, nous citons celles de Genlot (2014), Le Moigne (2007) et Morin (2008).

Si tous les aspects sont enchevêtrés, **l'aspect psychologique** se montre d'une importance considérable dans la formation des pratiques liée à l'usage de la technologie et à son appropriation. Cet aspect est évoqué généralement par les interviewés au début des discours en exprimant leur sentiment de peur et de crainte. La peur des conséquences perverses d'un achat en ligne et les craintes se sont renforcées par les risques perçus et elles se sont nourries par l'aversion aux risques qui apparaît comme un trait d'individualité chez la majorité. Même statistiquement, la notion de risque présente la fréquence la plus élevée. Donc, la perception d'une situation d'achat en ligne s'attache principalement aux risques qui l'entourent. Ceci recoupant des recherches en marketing sur le profil des consommateurs sur Internet et sur leurs comportements comme celles de Jawadi (2014), Erragcha et al., (2016) et Loick et al., (2009). Cette dernière étude a cherché comment diminuer le risque perçu chez les cyberconsommateurs lors de l'achat de services en ligne. L'étude de Volle (1995) s'est focalisée sur le concept de risque perçu en psychologie du consommateur alors que celle du Gallen et Cases (2007) a cherché son rôle dans l'expérience d'achat en ligne.

Notre étude suggère également que la peur et la crainte reflètent **une méfiance** exprimée à l'égard de l'e-commerçant, du produit qu'il propose, des informations qu'il présente et du contexte virtuel qui s'impose. Certains précisent que leur méfiance n'est pas vis-à-vis

d'Internet en tant que technologie, mais plutôt à l'égard de la personne derrière Internet et derrière le site marchand. La carence de confiance interpersonnelle est révélée par la majorité eu égard à des doutes par rapport à la crédibilité, à l'intégrité et à la bienveillance de l'e-commerçant. Les résultats de notre recherche par rapport à la confiance confirmèrent les études de Chouk et Perrien (2003, 2006) qui ont cherché les déterminants de la confiance du consommateur vis-à-vis d'un site marchand, ainsi que plusieurs autres études sur la confiance en ligne (Pavlou, 2003 ; Wang et al, 2016).

Une des spécificités de notre contexte d'étude est que **la méfiance** déclarée est justifiée, entre autres par une inférence du contexte physique sur le contexte virtuel, par une transposition des problèmes rencontrés dans le commerce traditionnel sur Internet. L'ampleur de ce facteur est considérable vu que la majorité considère que les pratiques contrevenantes et non éthiques du commerçant sur le marché peuvent éventuellement se passer avec plus d'acuité sur Internet d'autant plus qu'il n'y a pas la possibilité de vérification sur Internet. Donc la carence de la confiance en ligne provient en partie d'une méfiance vis-à-vis du commerçant sur le marché.

Autant Internet ne représente pas un mode d'achat, autant l'achat sur Internet est associé aux risques qui l'entourent et apparait comme un mode qu'il vaut mieux l'éviter actuellement vu les problèmes qu'il provoque. En outre, **la représentation** de l'e-commerçant souffre actuellement de sa comparaison plutôt désavantageuse avec les vendeurs ou commerçants sur le marché physique. Les sens construits tournent autour de l'arnaque, le manque de professionnalisme, la malhonnêteté, l'envahissement, le non-respect des engagements, le problème de communication. Enfin, la représentation de la loi en Tunisie est négative surtout eu égard au problème d'application et à la corruption. La représentation sociale explique donc l'action ou la non-action. Ces résultats vont dans le sens des études faites sur l'effet de la représentation sur le comportement du consommateur comme celle d'Aurély Lao (2013) ou de Collard et Jerry (2015), qui considèrent que les représentations sociales participent à la définition sociale de l'intention en orientant les objectifs poursuivis par les individus au cours de leurs actions, et en permettant de comprendre les pratiques des usagers.

La culture façonne le rapport à la technologie ; elle est prépondérante dans la formation des pratiques de son usage. L'analyse de la culture dans ses dimensions cognitives, techniques et mythologiques montre des résultats qui tournent autour de la mentalité, de la construction de sens, de l'habitude et des valeurs. La mentalité d'achat en ligne sur des sites tunisiens n'est pas développée. Par contre, s'il s'agit des sites étrangers la mentalité change. Ceux qui ont acheté en ligne ont donné du sens à leurs actions d'achat sur Internet (être pionnier,...). Il s'agit d'une construction individuelle de sens pour donner une signification à des actes qui ne

suivent pas ceux de la communauté. L'habitude d'achat en ligne n'est pas développée et même ceux qui achètent le font occasionnellement. En plus, plusieurs valeurs culturelles freinent le développement de l'action d'achat en ligne. Nos résultats renforcent les constats de certaines études sur la culture et l'Internet comme celle de Kim (2008) qui a examiné l'impact de la culture sur les déterminants de la confiance dans le commerce en ligne.

Ajoutons que l'étude révèle plusieurs **freins à agir** d'ordre personnel (manque de connaissance, manque de moyens, préférence du shopping) ainsi que des freins liés à l'offre et au prix, aux modes et moyens de paiement, au contexte virtuel et à l'environnement. À l'instar des freins à agir, **les motivations** sont d'ordre personnel ou sont liées à l'offre, au prix, au site et à l'e-commerçant. Ces résultats sont soutenus par des chercheurs ayant étudié les motivations et les freins utilitaires et hédonistes comme déterminants de l'intention d'achat en ligne comme Rappas et al., (2016) qui ont étudié dans une approche complexe les motivations du shopping en ligne combinées avec l'expérience d'achat en ligne et d'autres conditions pour prévoir et expliquer l'accroissement de l'intention d'achat. En plus, l'étude de Cases et Fournier (2003) a même classifié les internautes en trois classes : les utilitaristes, les pro-Web et les sceptiques pour identifier pour chacun les valeurs utilitaires et hédonistes associées à l'achat en ligne.

La compétence, l'aptitude stratégique et l'auto-efficacité élevée sont normalement des facteurs impulsifs de l'action, mais elles ne sont nullement part dans notre étude. Elles ne constituent pas nécessairement une impulsion de l'action. L'existence d'autres facteurs enchevêtrés pouvant inhiber l'action peut expliquer ce constat.

Quant à **l'attitude** envers l'achat en ligne, deux principaux résultats sont à signaler. En premier lieu, plus que la moitié est pour l'achat sur Internet, mais sous réserve de certaines conditions dont essentiellement la généralisation de la pratique d'achat en ligne et la notoriété de l'e-commerçant. Si les conditions exigées ne sont pas remplies, l'attitude change pour se positionner contre l'achat en ligne. En second lieu, l'attitude varie en fonction du contexte d'achat. Alors que l'attitude envers l'achat sur un site tunisien est négative, elle peut se positionner pour l'achat sur un site étranger reconnu. Il s'agit de résultats contextuels qui sont spécifiques à notre étude.

Les antagonismes latents saisis et provenant du consommateur sont propres au contexte de notre étude. Par exemple, certains résultats montrent qu'un bon design reflète un certain degré de professionnalisme et dénote le sérieux de l'e-commerçant. Il peut inspirer confiance et mettre l'internaute plus à l'aise. Nous rejoignons en ce sens les travaux de Chouk et Perrien

(2003, 2006) faits sur la qualité du site e-commerce et son impact sur la confiance accordée au site et sur l'attitude et l'intention d'achat sur Internet. Paradoxalement, un bon design suscite des doutes en considérant qu'il y a des vices cachés et il y a probablement des arnaqueurs qui se cachent derrière ce bon design. Ce dernier n'inspire pas complètement confiance.

3.2. Discussion des résultats relatifs au niveau organisationnel

La culture d'entreprise se répercute via les comportements et les pratiques sur la qualité du management, sur le niveau d'efficacité du travail et sur la performance de l'entreprise. Nos résultats suggèrent que la manière de développer le système symbolique et le système de signification ou de sens peut faire toute la différence pour gérer les relations, assurer la coordination et la coopération, être un levier de fonctionnement et supporter la performance.

Ainsi, les résultats de notre étude montrent que l'entreprise la plus performante est celle dans laquelle les sens et les valeurs sont construits d'une façon collective et participative dans une dynamique en tenant compte des conditions situationnelles ou environnementales. Tous les membres de l'équipe construisent ensemble le sens de leurs pratiques et les valeurs partagées. C'est à travers cette conception collective du sens et de valeurs que tous les membres s'approprient du projet e-commerce. Lorsque les valeurs et règles émanent de la direction du groupe, leur acceptation et leur appropriation demandent un effort considérable de communication et un manager qui cherche à arbitrer et rappeler les sens et les valeurs pour les incarner et les enraciner dans les esprits de tous les membres de l'équipe.

Lorsque le sens est donné par une structure et non pas construit collectivement, il y a une certaine anarchie. Lorsque le système de valeurs est imposé par la direction générale, des difficultés à les incarner et imprégner persistent. Une culture d'entreprise donnée et imposée par une structure ne permet pas aux salariés de mettre en œuvre le meilleur de leur potentiel. Tous ces résultats viennent en écho à l'étude de Belghith (2017) qui stipule que la construction du sens est le garant de la réussite du e-commerce et que les usagers s'approprient de la technologie à travers la conception du sens. Nos résultats vont aussi dans le sens de ceux de Putthiwani (2015) qui constate que dans certains cas, les employés, malgré leur différence, interagissent régulièrement avec leurs collègues lorsqu'ils travaillent ensemble dans une culture organisationnelle collective.

Les stratégies ne s'avèrent réellement bonnes que lorsqu'elles sont bien appliquées et leur mise en œuvre est réussie. Notre étude suggère que le rapport entre la stratégie et l'acteur ne doit pas être évacué. Bien évidemment, au-delà de la stratégie, ce rapport constitue un levier de fonctionnement et un déterminant de performance.

Lorsqu'il y a une stratégie de sens qui pivote autour des stratégies de l'entreprise, il y a plus de chance que les choix stratégiques soient bons et que leur mise en œuvre soit réussie. Il est certain que l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'une façon participative par tous les membres fortifient leur engagement. Dans ce cas, le rapport entre la stratégie et l'acteur connaît un grand essor. L'acteur se sent au cœur de la stratégie et se tient responsable de son succès. Il se collabore avec les autres membres pour surmonter les difficultés et affronter la complexité des marchés. Nos résultats vont dans le sens de ceux de Hammer et al., (2012) qui ont lié le développement de la stratégie aux théories de la complexité vu que les organisations et les environnements organisationnels deviennent de plus en plus complexes, et ce, pour établir un modèle de processus de développement stratégique.

Les connaissances et compétences mobilisées doivent être bien gérées pour les orienter vers l'atteinte des objectifs fixés. Les résultats de l'étude mettent en évidence des connaissances et compétences fondamentales en e-commerce comme la connaissance de la clientèle et les compétences techniques, relationnelles, et en digital. Le partage des connaissances et la transparence des informations via une communication fluide entre les membres de l'équipe sont un point fort voire même un facteur clé de succès. Par contre, un échange d'informations limité à cause d'un manque de communication sur le site e-commerce au niveau interne a engendré que certains employés (les vendeurs en magasin) ne savent même pas que le groupe dispose de sites e-commerce. Les résultats sur ce point confirment l'étude de Le Van (2008) qui a considéré les connaissances du commerce électronique des employés et les connaissances des TI par les dirigeants comme des déterminants de l'adoption et de l'utilisation du commerce électronique.

L'apprentissage organisationnel a été évalué en fonction de modes d'apprentissage, de l'engagement dans l'apprentissage et de la vision partagée basée sur le partage des objectifs et des priorités organisationnelles. Les résultats montrent que plus l'apprentissage est considéré comme un facteur clé de succès, plus l'entreprise est engagée dans l'apprentissage, plus elle favorise le partage des connaissances et plus elle sera performante. Ce résultat recoupe de nombreuses recherches ayant montré l'effet de l'apprentissage sur la performance.

L'agilité organisationnelle dans ses dimensions de flexibilité, rapidité, réactivité et réponse aux besoins est nécessaire pour répondre aux exigences des clients. Les résultats montrent que les entreprises les plus performantes sont celles les plus agiles (le cas des deux start-ups et de la multinationale). Un niveau élevé d'agilité organisationnelle est mesuré par une réactivité surtout à l'égard des demandes d'informations des clients avec la réponse aux besoins d'une façon rapide (un laps de temps court). Le présent résultat trouve son origine dans des études

sur l'agilité et la performance comme celles de Sharifi et Zhang (1999), Yusuf, et al., (1999), Barzi (2007), Kidd (1994), Qumer et Henderson-Sellers (2008) et Charbonnier-Voirin (2011).

Le mode de management et le style de direction : l'entreprise qui adopte le management participatif et qui favorise une prise de décision collégiale et un style de direction basé sur la coordination se montre plus performante en e-commerce qu'une entreprise qui porte l'intérêt au management institutionnel (l'intérêt porté aux hommes est moyen et l'intérêt porté aux tâches est aussi moyen) ou au management fondé sur l'autorité et l'obéissance.

Les motivations et les freins à agir sont déterminants dans l'atteinte des objectifs fixés. Pour les deux start-ups, c'est la culture d'entreprise qui apporte une motivation par l'autonomie dans le travail, par l'exercice plus large de la responsabilité, par un climat d'entraide et par une ambiance conviviale. Ce résultat va dans le sens des propos de Devillard et Rey (2008) qui stipulent que la culture apporte une motivation supérieure si elle est basée sur la responsabilisation, la prise d'initiatives et la coordination. Pour la multinationale, les sources de motivation sont l'attractivité du travail, la dynamique des équipes du travail, l'atmosphère intense et stimulante qui y règne et la croissance de la carrière des employés. Ce résultat vient en écho de plusieurs travaux considérant les sources de satisfaction au travail comme des facteurs de motivation.

Les ressources et capacités sont déployées pour produire avec efficacité et efficience une offre ayant de la valeur. Les résultats de l'étude font ressortir les types de ressources et capacités considérées comme capitales pour mener à bien l'activité de l'e-commerce. En premier lieu, la capacité marketing a été considérée la pierre angulaire du e-commerce. C'est pourquoi il faut investir dans le marketing et le marketing digital et essentiellement dans la communication online et offline. En second lieu, la relation client a été identifiée et qualifiée d'essentielle. L'entreprise qui soutient une relation personnalisée réussit le mieux et réalise une performance supérieure. La relation partenaire a été aussi jugée importante. Enfin, les ressources humaines ont été mises en valeur par les entreprises performantes. Le capital humain a été considéré comme un facteur clé de succès. Il est à signaler que le besoin en ressources financières a été évoqué par tous les cas d'entreprises (excepté la multinationale). Le financement a été recherché auprès des fonds d'investissement.

Tous les résultats obtenus par rapport aux ressources et capacités vont dans le sens de ceux d'Ordanimiti et Rubera (2010), Zhung et Lederer (2006) en considérant que la performance en e-commerce est expliquée par les ressources technologiques, les ressources humaines et les ressources complémentaires comme les ressources relationnelles et le benchmarking.

3.3. Discussion des résultats relatifs au niveau écosystémique

Au niveau de l'écosystème du e-commerce, les résultats de l'étude montrent que les socles s'enchevêtrent de façon dynamique entre eux et avec leur environnement. Chaque socle a ses propres forces, s'altère par les contraintes et les inhibitions qui en sont produites et génère des émergences et des antagonismes. En outre, la corrélation entre l'expansion de l'ordre et du désordre n'est pas maintenue. Ce faisant, le désordre ne se trouve pas lié aux vertus organisatrices, ordonnatrices. Ce désordre a porté une dégradation des socles et une désintégration dans les interrelations entre les acteurs. Ce sont des perturbations parfois d'énormes amplitudes comme la crise de confiance ou la crise d'éthique qui surgissent en causant une désorganisation permanente.

Par ailleurs, l'ordre est incapable de gagner du terrain sur le désordre. Ceci est absolument lié à un manque ou une insuffisance de rencontres entre les différents acteurs et entre l'acteur et le système e-commerce. Par conséquent, il n'y a pas des interactions riches et proliférantes et à l'issue desquelles des effets et des transformations considérables peuvent changer tout l'écosystème du e-commerce. Le désordre de l'écosystème est devenu permanent. Il n'est pas forcément couvé sous la régularisation ou la rétroaction. Néanmoins, l'écosystème du e-commerce n'est pas dans un état chaotique ; il n'est pas dans une situation d'instabilité exponentielle. De même, il n'a pas un comportement irréversible pour qu'il entre dans le chaos ; il pourra probablement être dans des situations identiques à travers le temps.

Ces résultats viennent en écho aux travaux faits à un niveau écosystémique comme ceux de Zaied (2012) ayant étudié les barrières à l'adoption de l'e-commerce en Égypte comme les barrières socioculturelles, techniques, économiques, politiques, organisationnelles, légales et institutionnelles. Nous rejoignons également l'étude de Wareham et coll. (2014) qui ont mis en évidence les mécanismes spécifiques de gouvernance des écosystèmes conçus pour augmenter simultanément la variance souhaitable et diminuer la variance indésirable à travers chaque tension c-à-d. l'ordre et le désordre des écosystèmes. Ils décrivent aussi comment les tensions paradoxales peuvent se manifester comme des logiques complémentaires ou contradictoires, et comment ces logiques opposées peuvent être prises en compte par les mécanismes de gouvernance, en explorant leurs causes et leurs effets managériaux potentiels.

Encadré Chap.3 / S3

Nous discutons les différents résultats obtenus à l'issue des explications partielle, holistique et complexe tout en faisant le point sur les niveaux individuel, organisationnel et écosystémique.

4 Recommandations : Vers un modèle managérial performant

Après avoir tenté de comprendre la complexité du phénomène de l'appropriation du e-commerce et d'apprécier les différents éléments expliquant son écosystème comme une unité complexe basée sur une relation récursive entre le tout et les parties et faisant produire à la fois de l'ordre et du désordre, la question qui se pose : **faut-il se limiter à cette connaissance ou faut-il proposer des recommandations ou un plan d'actions correctrices ?**

À notre sens, il ne suffit pas d'appréhender la complexité d'un phénomène, mais il faut concevoir des solutions au problème dans la complexité. Pour faire écho à ce sens, nous cherchons à compenser les déficits de l'écosystème du e-commerce par les propositions des acteurs interrogés et par nos propres recommandations.

4.1. Propositions des acteurs

De nombreuses propositions ont été présentées par les personnes interviewées qu'ils soient des consommateurs, des chefs d'entreprises, des experts ou des agents administratifs.

4.1.1 Propositions des consommateurs

Avant d'exposer les propositions présentées par les internautes interviewés, nous mettons en relief l'intérêt qu'affichent certains d'entre eux envers le sujet. Ceux d'ores et déjà intéressés par le sujet ont déclaré que l'entretien est une occasion pour apprendre et s'informer sur le domaine de l'e-commerce ou même pour mener une réflexion qu'ils n'ont jamais pensé à l'entamer. Certains non-acheteurs se demandent eux-mêmes pourquoi ils n'ont jamais opté pour le mode d'achat en ligne et pourquoi ils n'ont jamais pensé à s'en informer. L'entretien a été considéré aussi comme un acte de sensibilisation ou d'information sur ce mode d'achat.

« Le thème de ta recherche est intéressant, il a attiré mon attention et m'a poussée à faire une réflexion. C'est la première fois que je me suis demandé pourquoi je n'ai pas osé acheter en ligne ».

« À ce moment, en parlant avec toi, je commence à réfléchir, je me demande pourquoi à présent, l'idée d'achat sur Internet ne m'est jamais revenue à l'esprit. Je n'avais jamais pensé à le faire ». (NA13)

« Rien que je parle sur le sujet avec toi, je commence à m'intéresser de l'idée d'achat sur Internet. Auparavant, je n'ai jamais été intéressée par le sujet ». (NA13)

« Après cet entretien, sois sûr que je vais chercher à lire des articles sur le sujet. Tu as vraiment suscité mon intérêt ». (NA10)

« La première fois que j'ai abordé le sujet, c'était avec toi. Après notre première rencontre, je commence à m'intéresser au sujet. Comme la période est courte, je n'ai pas eu l'occasion d'entendre réellement de mauvaises expériences, mais je suppose qu'il y en a ». (NA12)

« Ce que tu es en train de faire est un acte de sensibilisation. Tu es en train de me donner une idée sur ce nouveau mode d'achat ». (NA13)

« J'étais bleue. Je ne connais même pas de quoi il s'agit. Quand tu m'as parlé du sujet, je commence à m'intéresser. J'ai parlé avec la famille sur le sujet. J'ai découvert que ma cousine en France achète tout par Internet ». (NA12)

Plusieurs internautes proposent des recommandations pour l'amélioration de l'e-commerce à des échelles macro et micro (cf. Tableau 49). À l'échelle macro, les propositions sont relatives à l'organisation de ce domaine, à la loi et les institutions, au paiement sur Internet, au cadre éthique et aux garanties. Les principales macro-propositions sont les suivantes :

- 1) Plus d'efforts pour organiser un domaine d'activité en expansion.
- 2) Améliorer les règles de morale et d'éthique.
- 3) Assurer la bonne application de la loi et veiller au respect des principes de l'égalité et de l'équité.
- 4) La lutte contre les arnaques.
- 5) La protection des consommateurs sur Internet : créer un organisme de protection
- 6) Avoir des mécanismes de contrôle qui veillent à la bonne application de la loi.
- 7) Avoir un organisme de contrôle des sites e-commerce.
- 8) Avoir un organisme pour les litiges avec les sites e-commerce.
- 9) Avoir une assurance couvrant les risques électroniques en matière du e-commerce.

À l'échelle micro, les propositions portent sur le rôle de l'entreprise dans la communication, la qualité du site, la qualité du produit, les garanties données, les modes de paiement, la réactivité et la réputation.

- 1) Plus d'efforts en marketing : communiquer sur les sites e-commerce, informer sur les garanties et sur les droits de l'acheteur...
- 2) Améliorer la qualité des sites e-commerce (design, actualisation du site Web).
- 3) Former une bonne réputation.
- 4) Faciliter la procédure d'achat sur Internet.
- 5) Être réactif sur Internet.
- 6) Donner les garanties de retour – produit et du remboursement.
- 7) Appliquer le m-paiement ou le paiement par des tickets semblables aux tickets de recharge du mobile.

Tableau 49 : Propositions des Internaute

| Propositions | Illustrations |
|---|---|
| Propositions pour un niveau Macro | |
| Plus d'efforts d'organisation du secteur | « Je suppose qu'il s'agit d'un domaine en expansion et en cours de développement, donc, il faut plus d'efforts pour l'organiser davantage ». (NA10) |
| Des actions d'appui du e-commerce en Tunisie | « Il n'y a pas des actions d'appui du e-commerce en Tunisie alors que c'était très important pour les Tunisiens avec la contrainte du temps en leur permettant de faciliter les achats ». (NA10) |
| Travailler sur plusieurs axes. Mener des études sur plusieurs aspects pour voir comment faire réussir le e-commerce. | « L'échec du e-commerce est dû à plusieurs aspects qu'on n'arrive pas à les maîtriser. Il faut mener des études juridiques, sociales, éthiques pour voir comment faire réussir le e-commerce. Il faudrait travailler sur plusieurs axes ». (NA6) « Il faut jouer sur plusieurs aspects pour inciter le vendeur et l'acheteur à mener des transactions sur Internet. Ce n'est pas évident de faire réussir le e-commerce ». (NA6) |
| Un cadre éthique | « Les règles de morale et d'éthique doivent s'améliorer ». (NA6) « Il faudrait un cadre éthique dans notre société qui nous fait apprendre le comportement civil ». (A7) « Il y a un vrai problème d'éthique sociale ». (NA6) |
| Paiement sur Internet | « Je me demande pourquoi il n'y a pas les tickets de recharge comme |

| | |
|---|---|
| Paiement par tickets de recharge ou des coupons | les tickets du mobile light. Comme les cartes de recharge du téléphone, il faut penser à des cartes ou des coupons de 10 dinars, 20 dinars, 30 dinars ou même plus servant au paiement sur Internet ». (NA13) |
| Paiement sur Internet M-Paiement | « La solution la plus facile pour moi est d'avoir la possibilité de payer sur Internet par le solde que j'ai sur mon mobile ». (NA13) |
| Liste des sites marchands reconnus en Tunisie par l'État | « Comme c'est le cas pour les médecins, il y a une liste des médecins sur tout le territoire, il faudrait avoir une liste facilement accessible de tous les sites marchands reconnus en Tunisie par l'État ». (NA13) |
| Un mouvement social d'achat sur Internet : Faire fonctionner par bouche-à-oreille. Demander aux pionniers de parler de leurs expériences. | « Le problème c'est au niveau des pionniers ; les premiers qui vont prendre l'initiative pour parler du sujet, ce sont eux qu'il faut les trouver pour lancer le e-commerce en Tunisie. Je suppose qu'il est possible d'avoir un mouvement social d'achat sur Internet ». (NA13) « En Tunisie, tout fonctionne par bouche-à-oreille. Il faut parler beaucoup plus sur le sujet ». (NA13) |
| L'évolution au niveau des assurances : Assurance pour le risque électronique | « L'évolution des assurances doit suivre l'évolution des risques électroniques en matière de commerce en ligne ». (NA7) « Le nouveau risque est le risque électronique, l'assurance doit le couvrir ». (NA7) |
| La loi sur l'e-commerce La lutte contre les arnaques. Assurer la protection des consommateurs sur Internet. | « La loi sur l'e-commerce doit absolument évoluer. Elle doit garantir la sécurité aussi bien du côté de l'acheteur que du vendeur ». (NA9) « Les lois doivent s'améliorer ». (NA6) « Pour l'acheteur, en cas de problème ..., il doit facilement trouver une solution et son droit doit être respecté ». (NA9) « Il nous faut des lois rigides pour lutter contre les arnaqueurs ». (NA6) « À mon avis, l'achat sur Internet, c'est l'avenir, mais on a besoin de la juridiction et du contrôle des vendeurs sur Internet ». (NA6) |
| Assurer la bonne application de la loi | « La loi doit être appliquée de la même façon sur toutes les personnes sans distinguer entre les riches et les pauvres et sans distinguer entre ceux qui ont le pouvoir ou ceux qui ne l'ont pas ». (NA1) « Des mécanismes de contrôle ayant pour mission de veiller à la bonne application de la loi doivent être créés et doivent bien jouer leur rôle ». (NA6) « L'application de la loi doit respecter les principes de l'égalité et de l'équité. Une grande révision est nécessaire ». (NA6) |
| Avoir un organisme de protection des acheteurs en ligne | « Pour s'orienter vers e-commerce, il faudrait avoir des organismes protecteurs dans ce domaine, sinon ça va être un problème qui bloque son succès ». (NA6) |
| Avoir un organisme de contrôle | « Pour assurer le succès du e-commerce, on doit avoir, des organismes qui assurent, le contrôle ». (NA6) « La loi et le contrôle sont deux éléments pour établir la confiance ». (NA6) |
| Avoir un organisme pour les litiges | « Je propose comme solution qu'il y aura un agent administratif au sein du ministère auquel on peut s'adresser en cas de problème ». (NA9) « Une personne qui s'est arnaquée sur Internet, doit avoir la possibilité de porter directement plainte contre le vendeur et doit nécessairement trouver quelqu'un qui va prendre au sérieux l'affaire ». (NA6) |
| Propositions pour un niveau Micro | |
| Des efforts en marketing : Publicité Communication Informer sur les garanties. Informer sur les droits en cas de conflit | «... l'amélioration des 4P en marketing surtout la publicité... Il faut travailler sur la publicité, même les affiches dans les rues ». (NA10) « Il faut penser aux actions de sensibilisation. La communication est manquante ou elle est plutôt complètement absente ». (NA10) « Dans ce domaine, il y a un fort problème de marketing et de communication. Les entreprises sur Internet ne font pas suffisamment de communication pour que les Tunisiens soient informés et connaissent ce qui peut leur garantir leurs droits en cas de conflit c'est-à-dire à qui on va s'adresser ». (NA10) « Pourquoi ne pas m'envoyer des SMS, des mails pour m'informer des offres, des nouveautés, une information qui m'attire vers le site ». (NA10) |

| | |
|--|--|
| Améliorer la qualité des sites e-commerce : Actualiser les sites. Améliorer le design. | Deuxièmement, l'actualisation des sites Web tunisiens». (NA10) « Mais, il faut donner plus d'importance aux designs des sites Web, car la qualité du site est capable d'augmenter le degré de confiance dans les informations qui y figurent ». (NA12) |
| Améliorer la réputation. Jouer sur la qualité/prix | Quatrièmement, il faut jouer sur la réputation, la qualité et les prix». (NA10) |
| Des Incitations Le paiement à la livraison peut être une incitation à l'achat sur Internet. | « Pour développer le commerce électronique en Tunisie, il faut inciter aussi bien les acheteurs que les vendeurs ». (NA7) « Le paiement à la livraison peut être une incitation à l'achat sur Internet. Dans ce cas, l'acheteur va prendre le risque et de même, le vendeur va prendre le risque que la vente ne soit pas réalisée ». (NA7) |
| Faciliter la procédure Être réactif sur Internet | « Il y a un grand effort qui doit être fait par les entreprises pour faciliter la procédure d'achat et pour séduire le consommateur ». « Je vois que les entreprises doivent avoir des opérateurs toujours présents en ligne pour répondre aux consommateurs en ligne ». (NA5) |
| Garantir le retour du produit. Garantir le remboursement | « Normalement, il faut jouer sur la crédibilité. En cas de défaut, la possibilité de retour doit être garantie pour un échange. Autrement, le client doit être remboursé ». (NA12) |
| Vigilance de la part du consommateur | « Le consommateur doit vérifier l'identification de la société par le registre de commerce qui indique l'adresse du siège social ainsi que le numéro du matricule fiscal ». (NA7) |

4.1.2 Propositions des chefs d'entreprises

Les propositions des chefs d'entreprises viennent pour compenser les déficits de l'écosystème du e-commerce et lutter contre les menaces de l'environnement (cf. Tableau 50). Peu sont les propositions qui sont axées sur l'e-commerçant pour qu'il change son comportement. Les principales propositions sont les suivantes :

- 1) Lutter contre la fraude et l'évasion fiscale : lutter contre le chiffre d'affaires en noir et le commerce parallèle.
- 2) Lutter contre la corruption.
- 3) Instaurer la culture de decashing : encourager les commerçants à s'équiper par les terminaux de paiements électroniques (TPE).
- 4) Communiquer sur les cartes de paiement.
- 5) L'État doit travailler sur la communication et la sensibilisation.
- 6) Avoir un label de confiance.
- 7) Développer l'écosystème : il faudrait avoir de nouveaux acteurs pour plus de concurrence et pour la diversification des offres.
- 8) Le commerçant et l'e-commerçant doivent se respecter et respecter le client.
- 9) Améliorer la politique de change et la loi de change.
- 10) Adapter la loi au digital.
- 11) Former les agents de l'administration en e-commerce.
- 12) Intégrer le PayPal.
- 13) Collaborer avec les instances gouvernementales et mener un échange permanent pour trouver l'équilibre de l'écosystème.
- 14) Pousser vers l'inclusion digitale, vers l'inclusion financière, vers le développement du FinTech, vers le développement du e-commerce dans l'absolu.
- 15) Déclencher un cercle amenant le consommateur à acheter en ligne et l'e-commerçant à proposer plus d'offres.

Tableau 50 : Propositions des Chefs d'entreprise

| Propositions & Illustrations |
|---|
| Dabchy |
| <ul style="list-style-type: none"> • Lutter contre la fraude et l'évasion fiscale et contre la corruption. • Une révolution bancaire : Encourager le decashing. • Communiquer sur les cartes de paiement. |
| <i>« Pour lutter contre le chiffre d'affaires en noir, les commerçants doivent être équipés par un terminal pour contrôler les encaissements. Il faudrait toute une révolution bancaire. On dirait que ça intéresse les hommes d'affaires que l'argent circule en noir ». « Il faut sensibiliser les gens sur le paiement en ligne ».</i> |
| Big Deal |
| <ul style="list-style-type: none"> • Développer l'écosystème : avoir de nouveaux acteurs pour renforcer la concurrence. • Le label de confiance. |
| <i>« Il faut développer l'écosystème. Il faudrait avoir de nouveaux acteurs dans le paiement, dans la logistique, des tiers de confiance comme le label de confiance ». « Je crois avec le label de confiance, on va commencer à avoir des champions nationaux ». « Dans la livraison, il faudrait avoir plusieurs acteurs ». / « la concurrence dans n'importe quel domaine fait améliorer la qualité ».</i> |
| Jumia |
| <ul style="list-style-type: none"> • Chercher comment créer la confiance, simplifier le paiement et intégrer le m-paiement. |
| <i>« Les enjeux majeurs du e-commerce sur lesquels on doit travailler sont : Comment créer la confiance pour que le client achète sur Internet de la même façon qu'il le fait auprès d'une boutique et simplifier le paiement et intégrer d'autres méthodes de paiement comme le paiement mobile ».</i> |
| Mabrouk et Outlet |
| <ul style="list-style-type: none"> • Un cadre éthique : Les commerçants doivent se respecter et respecter leurs clients. • Collaborer avec les instances gouvernementales et mener un échange permanent pour trouver l'équilibre de l'écosystème. • Pousser vers l'inclusion digitale, vers l'inclusion financière, vers le développement du FinTech, vers le développement du e-commerce dans l'absolu. |
| <i>« En réalité, c'est un cercle qui doit s'amorcer et qui va amener les gens à acheter en ligne et qui va amener les commerçants à mettre beaucoup plus d'offres. Ce supplément d'offres va amener les gens à acheter. C'est un cercle qu'on doit déclencher ». « Avant d'être du e-commerce, c'est d'abord du commerce ». / « Les commerçants doivent se respecter et respecter leurs clients. Ils doivent avoir un bon comportement ».</i> <i>« L'un des éléments qui aidera au développement du e-commerce c'est la politique de change. Ce sont des contraintes de l'État concernant les réserves en devises. On doit collaborer avec les instances gouvernementales sur ce sujet. C'est un échange avec lequel on va trouver l'équilibre du secteur ».</i> |
| Artisanat X |
| <ul style="list-style-type: none"> • La législation : Une loi adaptée au digital. • L'administration : Former les agents en e-commerce. • Le PayPal : Intégrer cette solution de paiement. |
| <i>« Il y a trois solutions : La première touche la législation. La loi doit être modifiée. Il faut promulguer une nouvelle loi qui suit l'évolution en domaine digital. La deuxième solution touche l'administration. Les agents administratifs doivent être formés en e-commerce. Ils doivent au moins être capables d'informer et de donner les renseignements nécessaires à un entrepreneur en e-commerce. La troisième solution, c'est le PayPal, il faut s'ouvrir sur le monde extérieur... ça peut résoudre 90 % des problèmes du e-commerce ».</i> |

4.1.3 Propositions des experts et des agents administratifs

Dans le même esprit que les chefs d'entreprises, les agents administratifs et les experts en e-commerce ont présenté des propositions pour compenser les défaillances constatées. Le tableau suivant expose les propositions cas par cas (cf. Tableau 51). Pour l'un des experts, il faudrait faire un mouvement pour récupérer le retard. Il faut travailler sur tous les plans. Chacun a une part de responsabilité. Chacun de sa part doit participer à relever les enjeux et doit travailler sur l'aspect qui le concerne.

Tableau 51 : Propositions des agents administratifs et des experts en e-commerce

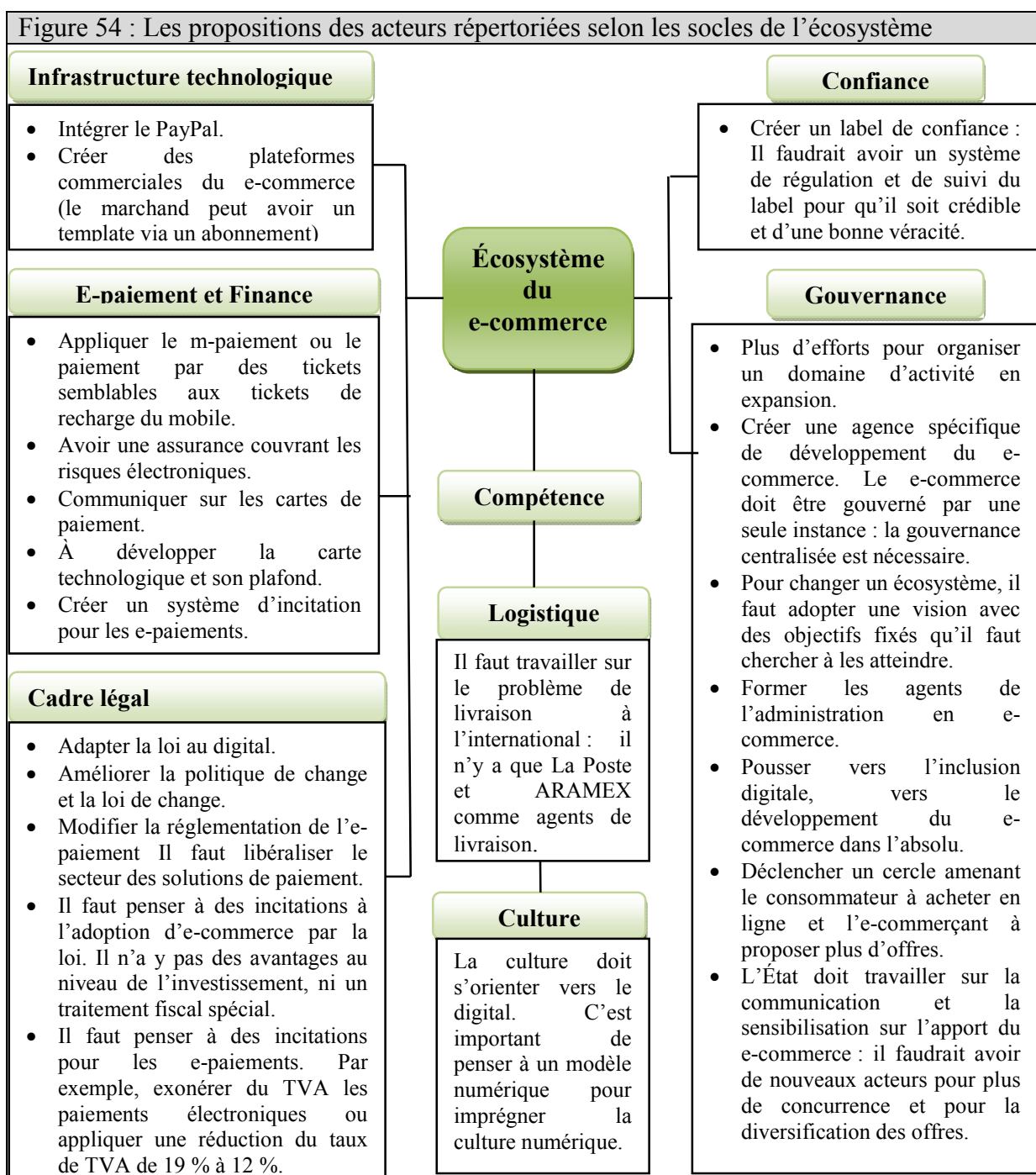
| AG | Propositions & Illustrations |
|-----|---|
| AG1 | <ul style="list-style-type: none"> • Penser à des plates-formes du e-commerce. Avec un nom de domaine, le marchand peut avoir un Template prêt via un abonnement mensuel. Il faut y penser. • Le potentiel est là et l'État doit sensibiliser sur l'apport du e-commerce. |
| AG2 | <ul style="list-style-type: none"> • Créer un organisme de protection de consommateur en ligne. • Il faut que l'e-commerçant donne un avantage prix. • Les entreprises doivent maîtriser leurs circuits de distribution. • Les dernières propositions de la direction du e-commerce : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Créer une unité spécifique pour la surveillance des sites e-commerce. ✓ Créer une agence spécifique de développement du e-commerce. |
| AG3 | <ul style="list-style-type: none"> • Beaucoup de travail à faire pour pouvoir assurer une bonne gouvernance. • La sphère commerciale nécessite une mise à niveau, car le secteur du e-commerce n'a pas beaucoup d'avantages ni au niveau de l'investissement, ni un traitement fiscal spécial, ni des incitations. Il faut penser à des incitations à l'adoption d'e-commerce. • Le label de confiance : Il faudrait avoir un système de régulation et de suivi du label de confiance pour qu'il soit crédible et d'une bonne véracité. • Les professionnels ont une part de responsabilité : Diversification de l'offre : tant que l'offre n'est pas aussi développée, la prédisposition à acheter ne peut pas se concrétiser. • Si on va faire recours aux équipes de contrôle économique pour le contrôle des sites du e-commerce, il faut former ces gens sur l'e-commerce et sur les plates-formes. • Après le diagnostic et l'analyse, il faut faire un benchmarking. |
| AG4 | <ul style="list-style-type: none"> • Il faut aider les commerçants en parallèle à intégrer le circuit formel parce que ces gens là font partie de l'offre. Ils ont un avantage économique autant le valoriser autrement. • Diversifier l'offre sur Internet pour inciter les internautes à acheter en ligne. |
| AG6 | <ul style="list-style-type: none"> • Sur les sites, il faudrait garantir le droit de rétractation. Il s'agit d'une garantie par la loi et le client a le droit au remboursement. • La réglementation de paiement en ligne doit être modifiée pour ne pas imposer que les deux solutions de paiement nationales. Il faut libéraliser le secteur des solutions de paiement. • Il y a une réglementation au niveau de la banque centrale qui doit être élaborée. • Il y a le mobile paiement, il y a le PayPal et le paiement international, Il y a la carte technologique et son plafond, Il y a le développement des métiers e-commerce, Il y a le label de confiance : Tout ça, c'est à développer. • En plus, il y a les Fin Tech, c'est très important de les développer. Les sociétés de paiement électronique restent à développer. (Fintech en matière de qualité de service bancaire). • Il faut avoir une loi ouvrant la possibilité de créer des Startups dans le volet bancaire, dans l'intermédiation et visant à assurer le lien entre le consommateur et la banque ou entre le consommateur et l'assurance. la banque centrale doit intervenir. • Booster le commerce électronique doit être une nécessité pour l'État, il faut y penser sérieusement. Il faut créer un système d'incitation pour les paiements électroniques. Par exemple penser à exonérer du TVA les paiements électroniques ou à appliquer une réduction du taux de TVA de 19 % à 12 %. • « Le dossier doit être traité en termes de priorité. Depuis des années, on ne gère en Tunisie que du quotidien. À ce moment, ... en e-commerce il faut passer à la vitesse supérieure ». • Il nous faut un leader qui pilote tout le projet. Je suppose qu'avec une gouvernance centralisée, on peut développer le secteur ». • Le e-commerce doit être gouverné par une seule instance : La gouvernance centralisée est nécessaire dans cette phase pour résoudre les problèmes et faire progresser le secteur. • Il faut qu'il soit traité au niveau de la présidence du gouvernement. Il faut piloter tout un projet de réforme sur la base des études qui ont été faites sur le commerce électronique. • Le deuxième point c'est de faciliter l'opération d'achat. Un achat en ligne doit devenir facile. Le paiement mobile joue un grand rôle dans la facilité de l'opération. • « Les sites doivent se mettre à niveau. Ils doivent suivre le cahier de charges ; ils doivent travailler sur leurs défaillances par rapport aux critères. Par exemple, ils doivent s'aligner |

| | |
|-----|---|
| | au cahier de charges du label de confiance ». |
| EX1 | <p><u>Le rôle de l'Etat et des organismes publics :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'État doit travailler sur la réglementation : « Il y a des pratiques qui doivent être normalement interdites par la loi alors qu'elles ne le sont pas ». • « Personnellement, je vois les choses autrement. Si je suis l'État, je vais donner un statut spécial à l'e-commerce, je le décharge des taxes et surtout pour les exportateurs ». • Il y a beaucoup d'obstacles que l'e-commerçant peut surmonter avec l'État. Par exemple, les obstacles de procédures administratives lentes, du financement, de statut spécial pour le commerçant, de solutions de paiement plus évoluées comme PayPal. • « Aujourd'hui, la douane doit être compréhensive et réactive. Nous ne demandons pas à la douane d'ignorer ses règles de sécurité ou sa réglementation de trafic de marchandises. Nous demandons l'efficacité et la rapidité ». • Est-ce qu'on peut faire au niveau de la douane une ligne spéciale pour les exportateurs tunisiens ? Est-ce qu'on ne peut pas multiplier les efforts ? • Pour moi, je préfère qu'il y ait un label de confiance chez la douane. <p><u>L'éducation et l'enseignement supérieur :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les établissements de l'enseignement supérieur doivent former les étudiants en ce domaine et il faut que ce soit en anglais, car le monde Internet c'est l'anglais. Avec le français, il n'y a qu'une petite niche. • Dans l'enseignement, il faut tenir compte qu'on s'adresse à des futurs entrepreneurs. • Il faut enseigner les étudiants d'aujourd'hui sur les désavantages de l'économie informelle. <p><u>Le rôle de l'e-commerçant :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le secteur privé doit travailler sur la sensibilisation, sur la transformation digitale des entreprises surtout au niveau culturel. • Il faut améliorer la qualité du produit, le packaging, la qualité de livraison. • C'est très important de travailler sur la diversité des produits. • Dans, la solution, pour avoir sa place, le produit tunisien doit être meilleur du point de vue qualité et se rapproche du prix des produits concurrents. • « Il y a un autre aspect d'e-commerce: c'est la vente du service en ligne, de développement des solutions informatiques, d'applications mobiles à travers des places de marché spécialisées en IT et en ciblant les marchés étrangers comme Freelancer et Apwork ». • La sensibilisation, c'est-à-dire il faut informer les gens. • Il y a un manque d'information, car on ne sait pas communiquer sur nos projets. • La communication est parfois très officielle. On dirait qu'il s'agit d'une déclaration du gouvernement. Il faut communiquer avec les jeunes autrement. <p><u>La culture :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Il faut prendre en considération toutes les spécificités culturelles, régionales et religieuses. • Au niveau de la culture, il faut qu'elle s'améliore et s'oriente vers le digital. • Il faut toute une révolution. Il ne faut pas que les initiatives de l'État soient séparées, non coordonnées, non bien étudiées. <p><u>La livraison :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Il faut bien travailler sur le problème de livraison. Au niveau international, il y a uniquement la Poste et ARAMEX comme agents de livraison. |
| EX2 | <p><u>Au niveau de l'écosystème :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Si on veut chercher une solution pour le e-commerce en Tunisie, il faut penser avec une certaine créativité : c'est le « Think Different ». C'est un état d'esprit « Mind Set ». • Il faudrait adopter une nouvelle vision, il faudrait avoir un staff qui travaille avec une nouvelle mentalité. • Pour changer un écosystème, il faut adopter une vision avec des objectifs fixés qu'il faut chercher à les atteindre. • Pour modifier un macrosystème, il faut penser à miser sur le rôle du décideur, du sommet de la hiérarchie, c'est la personne qui a le pouvoir. <p><u>Le rôle de l'Etat et des organismes publics :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'État ne peut pas être absent. La politique doit s'orienter vers les FinTech, sinon, on va |

| | |
|-----|--|
| | <p>rester au même niveau.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il faut changer les méthodes de travail. C'est un problème profond, car si on va entrer dans la politique, chaque ministre occupe sa place pour six moi, un an, ce n'est pas suffisant pour créer un changement dans la société. C'est un discours à part, mais fortement lié. • Il faut chercher à modifier la perception de l'internaute. C'est le rôle de l'État ou d'un organisme, peu importe, c'est le rôle de qui, il faut y penser sérieusement. • Il y a des fonds donnés par la banque mondiale pour changer la perception de l'utilisateur. • Il faut faire des spots de sensibilisation, car on est conscient que le problème n'est pas au niveau du payement du point de vue technique. • Il faut penser à bien préparer l'étudiant au digital. <p><u>Le rôle de l'e-commerçant :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Il faut repenser autrement les choses, C'est « Think Different » • C'est à l'entreprise de communiquer sur son site Web. • Il faut penser à une communication à grande échelle pour que les commerçants soient conscients du potentiel du e-commerce. Il faut les sensibiliser. • Ce sont les chefs d'entreprise qui peuvent changer l'écosystème. • Les marchands ou les sociétés doivent être conscients du potentiel e-commerce et doivent comprendre la culture du e-commerce. • C'est important de penser à un modèle numérique ou un modèle écosystème numérique pour imprégner la culture numérique. • Si on va avoir une stratégie digitale, l'axe de la culture va s'améliorer. <p><u>Benchmarking :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le monde évolue, l'exemple estonien adopte une philosophie de l'obligation de résultat et du retour sur investissement. • Récemment, en France, un ministère de l'économie numérique a été créé. • Le président français Macron cherche à rendre Paris capitale du FinTech. Macron cherche à renverser la France vers le Blockchain et le FinTech. |
| EX6 | <p><u>Le rôle de l'e-commerçant :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un minimum de professionnalisme permet une réussite du digital en Tunisie. • Se baser sur les valeurs en digital : « Solution, Accès, Valeurs, Éducation (SAVE). On vend une solution et non plus un produit. On donne accès d'où on ne parle plus de distribution. On ne parle pas du prix, mais plutôt de valeur. On ne parle pas de communication, mais plutôt d'éducation. Donc, on offre une solution, on donne accès à la solution, on offre de la valeur et on éduque le consommateur. Ce sont les valeurs en digital ». • Au niveau du payement, il faut garantir le remboursement en cas de problème, que le site respecte les données personnelles, que le site fait preuve qu'il est sécurisé. • Il faut éduquer l'utilisateur, l'inciter, lui expliquer le niveau de sécurité et lui donner le choix de payer offline : Il faut informer le consommateur. • L'entreprise doit bien connaître sa cible. Elle doit adapter son offre au client. • Elle doit mieux décider son positionnement au niveau du digital. • Il faut améliorer l'offre et il faut donner plus d'offres. • Pour qu'une entreprise réussisse sur Internet, il suffit qu'elle respecte ses clients et qu'elle essaie d'adapter son offre sans parler de l'avantage compétitif. Il suffit que l'entreprise comprenne que l'e-commerce c'est avant tout de répondre aux clients. • « Limiter les risques : il faut inciter le consommateur à faire l'expérience. Il faut miser sur les algorithmes de sécurité du site. La garantie du retour produit et du remboursement ». • E-commerce c'est avant tout du commerce. L'entreprise doit bien connaître son offre. <p><u>Le rôle de l'Etat et des organismes publics :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Il faut que le gouvernement prenne une bonne décision. Le gouvernement n'est pas en train de jouer son rôle. Il faut changer les lois. Il faut avoir une stratégie claire. • Par rapport au consommateur, il faut démystifier l'e-commerce. Il faut l'éduquer. • On ne communique pas suffisamment sur le e-commerce. Le gouvernement doit jouer son rôle pour éduquer le Tunisien et encourager à l'achat en ligne. • C'est le rôle du gouvernement en éducation avant qu'il soit le rôle de l'entreprise. |

4.2. Propositions des acteurs dans une vision holistique

La recherche de solutions permettant de compenser les déficits de l'écosystème du e-commerce du point de vue des consommateurs, des chefs d'entreprises, des experts et des agents administratifs se heurte à une vision parcellaire et partisane des problèmes. À cet égard, la reconstitution des propositions dans une vision holistique s'avère nécessaire. Ainsi, nous les répertorions selon les socles de l'écosystème et son environnement (cf. Figure 54 et Figure 55). Nous regroupons également les propositions adressées à l'e-commerçant et aux autres acteurs de l'écosystème du e-commerce.



Source : Construction de l'auteur

Figure 55 : Les propositions des acteurs répertoriées selon l'environnement de l'écosystème

| |
|--|
| Environnement légal et institutionnel |
| <ul style="list-style-type: none"> • Créer un organisme de protection des consommateurs sur Internet. • Créer un organisme de contrôle des sites e-commerce. • Créer un organisme pour les litiges avec les sites e-commerce. • Avoir des mécanismes de contrôle qui veillent à la bonne application de la loi. • La lutte contre les arnaques et contre la corruption. • La lutte contre la fraude et l'évasion fiscale (chiffre d'affaires en noir, commerce parallèle). |
| Environnement socioculturel / Environnement socioéconomique |
| <ul style="list-style-type: none"> • Instaurer la culture de decashing : encourager les commerçants à s'équiper par les terminaux de paiements électroniques (TPE). • Il faut aider les commerçants en parallèle à intégrer le circuit formel. Ils ont un avantage économique autant le valoriser autrement. • Améliorer les règles de morale et d'éthique. • Par rapport au consommateur, il faut démystifier l'e-commerce. Il faut l'éduquer. • Dans l'enseignement, il faut tenir compte qu'on s'adresse à des futurs entrepreneurs. |

Source : Construction de l'auteur

➤ Les propositions relatives aux acteurs de l'écosystème

| |
|--|
| Le commerçant et l'e-commerçant |
| <ul style="list-style-type: none"> • Les commerçants doivent être conscients du potentiel e-commerce. • Travailler sur la transformation digitale des entreprises. • Le commerçant et l'e-commerçant doivent se respecter et respecter le client. • Former une bonne réputation. • Investir plus d'efforts en marketing. • Diversifier l'offre sur Internet pour inciter les internautes à acheter en ligne. • L'entreprise doit bien connaître sa cible. Elle doit adapter son offre au client. • Améliorer la qualité des sites e-commerce (design, actualisation du site Web). • Améliorer la qualité du produit, le packaging, la qualité de livraison. • Donner un avantage prix. • Faciliter la procédure d'achat sur Internet. • Donner les garanties de retour – produit et du remboursement : il faudrait garantir le droit de rétractation. Il s'agit d'une garantie par la loi et le client a le droit au remboursement. • Être réactif sur Internet. • Maîtriser les circuits de distribution. • Collaborer avec les instances gouvernementales pour trouver l'équilibre de l'écosystème. |
| Autres acteurs |
| <ul style="list-style-type: none"> • La douane doit être réactive : « Nous demandons l'efficacité et la rapidité ». • Est-ce qu'on peut faire au niveau de la douane une ligne spéciale pour les exportateurs tunisiens ? • Les établissements de l'enseignement supérieur doivent former les étudiants en ce domaine et il faut que ce soit en anglais, car le monde Internet c'est l'anglais. |

Source : Construction de l'auteur

4.3. Recommandations : Vers un modèle managérial performant

Certes, il est difficile de comprendre et d'expliquer la complexité d'un phénomène. Il est d'autant difficile de proposer une solution à un problème complexe. D'ailleurs, « *plus on regarde de près un problème du monde réel, plus sa solution devient floue* » (Zadeh, tel que

citée par Morin, 2008, p.1007). Qu'elles soient partielles, holistiques ou complexes, les explications données à un tel phénomène restent insuffisantes ; elles doivent donner la possibilité de répondre aux problèmes évoqués.

L'épistémologie constructiviste que nous suivons préconise le principe « d'action intelligente » comme un principe méthodologique lié à la construction de la connaissance. Ce principe postule que sur la base des représentations intelligibles de la dissonance, nous pouvons chercher à inventer des réponses sous forme de plans d'actions intelligentes susceptibles de résorber la dissonance et restaurer la consonance souhaitée, c'est en quelque sorte la résolution de problèmes (le Moigne, 2007).

Plus amplement, le courant pragmatique que nous mobilisons préconise un principe sous-jacent « centré problème » comme un principe ayant une assise philosophique. Au lieu de se focaliser uniquement sur les méthodes, il faut porter l'intérêt aux problèmes constatés afin de produire une connaissance autour de ces problèmes et leurs solutions (Creswel, 2007).

En cherchant à appliquer le principe méthodologique d'actions intelligentes et le principe philosophique centré problème, nous mobilisons les prémisses dont ces deux principes se basent pour renouveler notre réflexion sur la formulation d'une réponse aux interrogations que suscitent les problèmes évoqués et leur discussion. Notre attention est portée dès lors à un ensemble d'actions que nous essayons d'inventer pour former un modèle d'actions performantes permettant de résorber la dissonance entre la technologie et l'évolution des pratiques liées à son usage pour le cas de l'e-commerce dans le contexte tunisien.

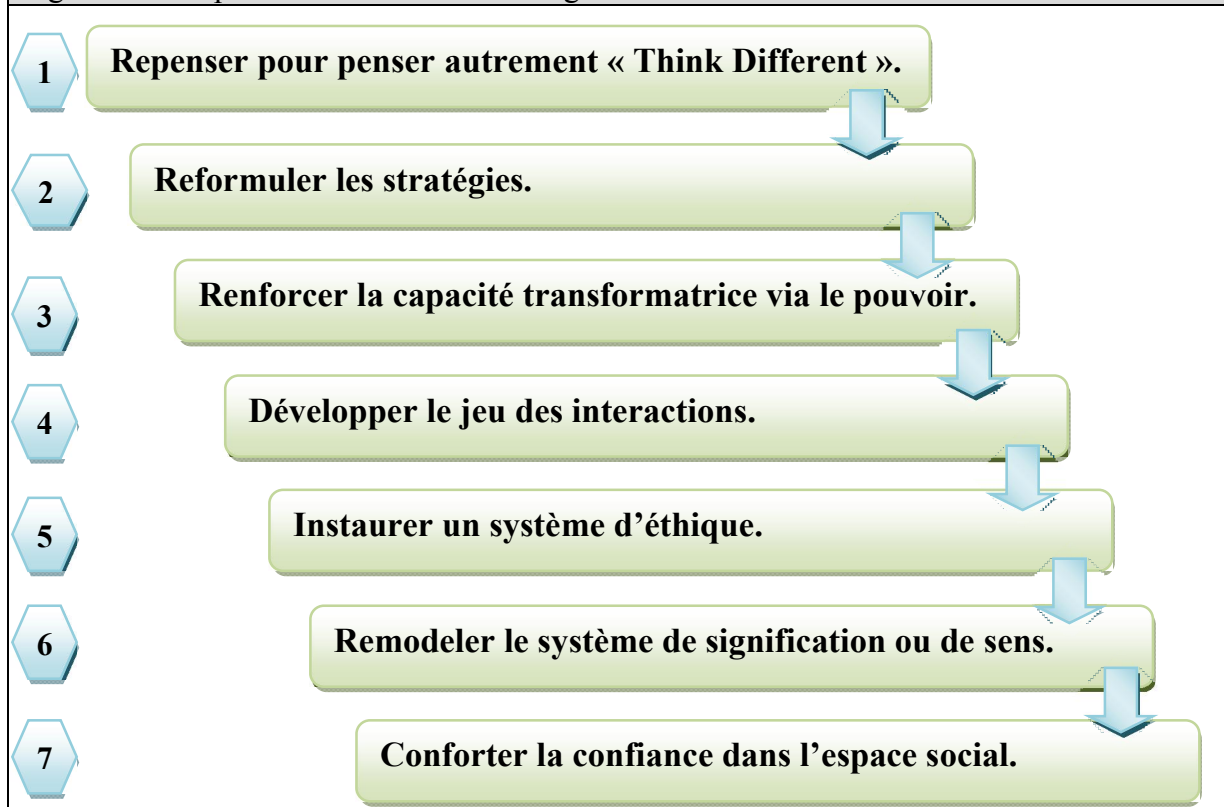
Tous les acteurs sont concernés par les actions de ce modèle. Il se base sur sept points clés résorbant les aspects les plus critiques inhibant à la formation des pratiques d'usage et d'appropriation de l'e-commerce à multi-niveaux (cf. Figure 56). Son objectif est de compenser les déficits de l'écosystème du e-commerce. La vertu suprême est de passer, sous l'effet des désorganisations (désordre), à de nouvelles réorganisations qui ne constituent nullement le retour à l'équilibre, mais la construction de nouvelles stabilités.

Certes, dans toute organisation, il y a un désordre à tolérer et un désordre à surmonter et tout dépend du degré du désordre qui déstabilise et désintègre. D'ailleurs, « *l'organisation vivante est apte à tolérer le désordre, s'adapter au désordre, surmonter le désordre, adapter à soi le désordre, utiliser le désordre, travailler avec le désordre* ». (Morin, 2008, p.1026).

Dans l'écosystème du e-commerce tunisien, il y a certainement un certain désordre qu'il faut le surmonter (exp. comportements non éthiques, comportements méfiants, contraintes psychologiques, représentations sociales négatives), un désordre qu'il est possible de le tolérer

et de s'y adapter (exp. carence de paiement en ligne), un désordre qu'il faut chercher à l'utiliser pour en travailler avec (exp. problème d'infrastructure routière et d'adresses non répertoriées) et un désordre dans lequel il est possible de fonctionner (exp. absence de place de marché, absence de PayPal).

Figure 56 : Proposition d'un modèle managérial



Source : Construction de l'auteur

1) Repenser pour penser autrement « Think Different »

Autant la façon de penser actuelle en rapport avec un certain état d'esprit n'est pas fructueuse pour l'écosystème du e-commerce, autant il faut la changer : c'est le « *Think Different* ».

L'état d'esprit qui domine aujourd'hui et révélé par la majorité des interviewés se fonde sur la maxime « laisser le temps nous fait changer la situation ». Cette maxime est attribuée à une citation en dialecte évoquée par certains et qui stipule que « chacun lance le ballon à l'autre ». Elle s'articule nécessairement autour de la stratégie « laisser faire les autres ». Chacun a intérêt à laisser faire les autres et s'abstient d'agir pour espérer que tôt ou tard, la situation s'améliore sans avoir à en payer les coûts de changement (en termes d'argent et d'efforts ou d'énergies). Il compte obtenir un rapport très avantageux du bénéfice par rapport aux coûts. Certains acteurs de l'écosystème nient leurs parts de responsabilité en attendant que les autres

acteurs agissent ou changent de comportement et de stratégies tout en écartant la notion du temps et tout en oubliant qu'ils ont des intérêts en commun.

Dans l'administration publique, la majorité considère que l'élan du e-commerce remonte au secteur privé et non pas public. Ce sont les e-commerçants qui doivent être conscients du potentiel de l'e-commerce et ils doivent agir. Il n'y a aucun effort de sensibilisation ou de communication sur le potentiel de l'e-commerce de la part de l'administration ni pour les marchands ni pour les consommateurs. Les agents de la direction du commerce électronique au sein du ministère n'utilisent même pas les moyens très basiques de communication comme le mailing pour sensibiliser les responsables d'entreprises. La mission attribuée à la direction du commerce électronique relative à la diffusion de la culture numérique se trouve suspendue à défaut d'un budget alloué par l'État pour la diffusion de la culture numérique.

Pour les e-commerçants, c'est le rôle du gouvernement avant qu'il soit le rôle de l'entreprise. C'est à l'État d'assurer une bonne gouvernance, d'imprégner une culture digitale et d'aider à surmonter les obstacles. Ils considèrent que l'éducation, la préparation des compétences et l'implémentation d'une infrastructure sont importantes, mais insuffisantes. Il faut penser à l'évolution du cadre juridique, à l'intégration de solutions de paiement plus évoluées comme le PayPal, à l'allègement des procédures administratives et douanières et à accorder un statut particulier à l'e-commerçant. Quant au consommateur, il se positionne en tant qu'observateur en attendant l'amélioration de la situation pour pouvoir penser à acheter en ligne.

À cause de cette mentalité, il n'était pas possible de sortir du cercle vicieux dans lequel s'enferme le réseau e-commerce composé par si peu d'utilisateurs tant en termes de consommateurs que d'e-commerçants. Ceci est évidemment un blocage, car les consommateurs ne voyaient pas l'intérêt d'adopter l'e-commerce avant la généralisation de cette pratique et l'augmentation des offres sur le Net alors que les entreprises ne voyaient pas l'intérêt d'investir dans un réseau dont le nombre des consommateurs est encore insuffisant. Pour élargir le réseau e-commerce, il faut penser ensemble à comment remplacer ce cercle vicieux par un cercle vertueux permettant de créer des opportunités dans ce réseau afin de constituer une masse critique d'utilisateurs et de développer les interactions entre eux.

Chaque acteur doit jouer son rôle. Si chacun ayant intérêt à laisser faire les autres s'abstient d'agir, l'intérêt en commun va être décalé pour le fait de s'abstenir d'agir collectivement. Alors que c'est important de penser ensemble à un modèle écosystème numérique. Il faudrait adopter une nouvelle mentalité et chercher à combler d'une façon collective le fossé ou la fracture numérique.

En outre, il ne faut pas gérer un écosystème digital par la mentalité et par les principes d'un écosystème territorial fermé. En effet, l'écosystème d'affaires territorial est autosuffisant dans la mesure où il permet via la collaboration de générer des produits et services étant consommés par d'autres maillons pour développer de nouveaux produits et services. Par contre, l'écosystème digital déplace les frontières de la création de valeur en dehors du territoire ; il doit chercher les ressources et les compétences nécessaires au-delà des frontières du territoire.

Penser avec une certaine créativité est crucial pour le « *Think Different* ». La nouvelle pensée doit être axée sur les stratégies, non seulement digitales (*Think Digital*), mais aussi sur les stratégies permettant de résorber le désordre, de créer un équilibre et de construire une nouvelle stabilité. C'est pourquoi il est important de reformuler les stratégies.

2) Reformuler les stratégies

Rappelons que « *la stratégie est un enchaînement de décisions ininterrompu concernant des objectifs et des moyens destinés à atteindre ces objectifs* » (Helfer et al., 2016). Les stratégies à l'échelle macro (au niveau de l'État) et à l'échelle micro (au niveau de l'entreprise) doivent être reformulées en fonction d'une idée fondamentale : résorber le désordre de l'écosystème du e-commerce et élargir son réseau.

Pour résorber le désordre de l'écosystème, il serait intéressant de chercher comment instaurer des pratiques managériales radicalement nouvelles permettant de dépasser la crise d'éthique, la crise de sens et la crise de confiance. C'est principalement de chercher comment amener les pratiques de gouvernance et les pratiques commerciales et de communication à participer à la construction de valeurs et à la construction de sens (système de sens). L'ensemble de ces pratiques devrait être la nouvelle institution sociale qui construit l'éthique et le système de sens au niveau de la société.

Pour élargir le réseau du e-commerce et dépasser le cercle vicieux dans lequel il s'enferme, les entreprises ont intérêt à se fixer des stratégies d'entreprise, des stratégies concurrentielles et des stratégies marketing spécifiques. Les entreprises ont dû avoir recours à des politiques de développement, de produit, de prix et de communication orientées vers l'élargissement du réseau de consommateurs et du réseau des e-commerçants.

3) Renforcer la capacité transformatrice via le pouvoir

Dans l'analyse des organisations, la notion de pouvoir est centrale, car tous les acteurs ont du pouvoir l'un sur l'autre de par leur dépendance réciproque (De Pascali, 2005). La relation de

pouvoir est un mode d'action qui agit sur les autres et sur leurs propres actions actuelles ou éventuelles, présentes ou futures (Foucault, 2001 cité par Sitz et Roux, 2015). Les sources de pouvoir sont les normes (le pouvoir de la loi et de la convention), l'expertise (le savoir d'une personne), le charisme (le pouvoir lié à l'attraction), l'information (le pouvoir de celui qui détient l'information sur celui qui en a besoin) et la gratification ou coercition (le pouvoir de donner un bien) (De Pascali, 2005).

Dans une conception relationnelle du pouvoir, il convient de reformuler les rapports pour que l'acteur agisse, non pas de manière coercitive, mais plutôt participative, et ce, par rapport au pouvoir exercé sur le consommateur, au pouvoir exercé au sein de l'entreprise et entre les entreprises et au pouvoir public.

À l'égard du consommateur, la relation devrait s'orienter vers la collaboration. Il faudrait considérer le consommateur non pas comme un objet manipulé par les stratégies marketing ou par les rapports de force coercitifs, mais comme un acteur ayant une capacité d'agir. Des pratiques collaboratives comme la co-création sont susceptibles d'impliquer le consommateur dans les processus de développement et de commercialisation des produits et services en ligne. Une telle démarche et l'engouement qu'elle crée génèrent éventuellement des impacts transformationnels.

Pour renforcer la capacité transformatrice dans l'entreprise, les rapports de pouvoir doivent s'orienter vers une réelle coopération. Il faudrait chercher un équilibre du pouvoir pouvant fortifier la collaboration constructive. C'est pourquoi, les rapports de pouvoir qui lient entre les acteurs doivent s'ajuster. Il s'agit de renforcer la capacité d'agir de l'acteur au sein de l'organisation. La structure organisationnelle qui néfaste la capacité d'agir et toute marge de manœuvre doit changer la base de ses rapports de pouvoir entre individus pour donner plus d'autonomie et pour la construction collective de sens.

Dans les relations inter-entreprises, il convient de tendre vers une conversion collaborative et créative pour introduire une transformation. L'entreprise n'est pas censée proposer, seule, des solutions de transformation. Elle doit collaborer avec d'autres entreprises, avec les parties prenantes et même avec les concurrents. Tous ensemble peuvent être des co-créateurs de changement de l'écosystème du e-commerce.

Quant aux pouvoirs publics, il est important d'encourager la formation de partenariat notamment privé et public et d'inciter à entreprendre des actions s'inscrivant dans des objectifs de changements sociétaux (culture numérique, orientation digitale...) et de mise en œuvre des stratégies nationales de développement de l'e-commerce.

4) Développer le jeu des interactions

C'est à travers le jeu des interactions que l'écosystème du e-commerce est susceptible de s'auto-maintenir et s'auto-développer. Ce sont réellement les interactions qui peuvent modifier le comportement et le phénomène en présence (Morin, 2008) en réduisant le processus de désintégration pour donner la place à la réorganisation (Morin, 1990).

Le jeu des interactions entre les acteurs et entre acteurs et technologie doit se développer. Pour pouvoir enrichir les interactions, il faut non seulement accroître le nombre des acteurs en interactions, mais aussi fortifier les rencontres et créer essentiellement les conditions de ces rencontres. En effet, les interactions augmentent dans leur nombre et leur richesse avec l'accroissement des objets, des systèmes et des êtres vivants en interactions (Morin, 2008). Les interactions supposent des rencontres qui prévoient des acteurs présents pour qu'ils entrent en relation. Les interactions supposent également des conditions de rencontres c'est-à-dire des flux contraires ou un désordre se manifestant par des agitations ou des mouvements désordonnés. Ainsi, « *pour qu'il y ait organisation, il faut qu'il y ait interactions : pour qu'il y ait interaction, il faut qu'il y ait rencontres, pour qu'il y ait rencontres, il faut qu'il y ait désordre (agitation, turbulence)* » (Morin, 2008, p.83).

Les interactions sont d'une importance considérable dans la production de l'ordre sous l'effet des potentialités organisationnelles (Morin, 2008). A cet égard, un nouvel ordre est à créer via un mouvement dynamique d'interactions et de rencontres entre les acteurs (différentes attentes et expériences, backgrounds diversifiés, systèmes mythologiques variés...). Ces interactions supposent des interrelations à travers la communication ou à travers l'échange d'informations pour aboutir à la prise des mesures nécessaires et jusqu'à devenir des co-concepteurs d'un nouvel ordre. À l'issue d'interactions riches et proliférantes se produisent des transformations pouvant changer tout l'écosystème. Ainsi, le jeu des interactions doit entrer en constante évolution pouvant former des émergences (de nouvelles qualités dont les parties ne disposent pas), construire de nouvelles stabilités afin de résister au désordre et développer un nouvel ordre.

5) Instaurer un système d'éthique

Le problème éthique apparaît lorsque le développement de l'égoïsme est plus rapide que l'altruisme ou l'esprit communautaire. Si le gap est large, on parle d'une crise d'éthique qui se manifeste par une crise des fondements : le manque de respect des exigences morales, l'affaiblissement de l'impératif communautaire, la mauvaise application de la loi, la dégradation des valeurs, la fermeture égoïste sur soi (Morin, 2008).

Devant une telle crise, il est nécessaire de régénérer l'éthique pour instaurer un système d'éthique. « *Il s'agit de régénérer l'éthique non pas pour s'adapter à notre temps, mais vu la carence éthique de notre temps, pour adapter notre temps à l'éthique* » (Morin, 2008, p. 2391). La régénération de l'éthique signifie une réforme qui nécessite une réactivation des potentialités altruistes et communautaires. Dans notre contexte d'étude, une prise de conscience de cette réforme est fondamentale pour pallier la crise des fondements. L'ensemble des règles de conduite et des règles d'actions propres aux entreprises et aux commerçants doit subir une réforme. C'est la réforme de la morale des affaires. Ce type de morale « *renforce les relations de confiance que l'entreprise entretient avec ses différents partenaires* » (Helfer et al., 2016, p. 70). Les fondements de la morale doivent parvenir à s'enraciner et à se propager pour devenir une véritable force morale : la prolifération de la bienveillance, le sens de la responsabilité, le respect des engagements, le refoulement de l'égoïsme, le renforcement de l'impératif communautaire et de la loi.

6) Remodeler le système de signification ou de sens

La construction de sens est produite par un tissu d'interactions complexes. À travers les interactions entre les individus, avec la technologie et avec l'environnement se crée tout un système de signification qui tapisse le rapport interpersonnel, le rapport à la technologie et le rapport à l'environnement. Dans le contexte tunisien, ces trois formes de rapports contribuent profondément à l'alourdissement du rythme d'avancement du e-commerce.

Le rapport acheteur-vendeur que ce soit direct ou sur Internet est régi par un sens majoritairement négatif construit autour de cette relation. Les pratiques des commerçants qui manifestent un manque d'éthique sont à l'origine de la construction d'un système de sens influencée par des représentations sociales négatives. Au fil du temps et avec de néfastes expériences répétées, le sens négatif construit est maintenu et renforcé. C'est pourquoi un grand effort doit être investi par le commerçant pour que ce sens soit remodelé et changé.

Ici encore, la question qui se pose est : **de quelle manière retrouver un nouveau sens ?** Certes, une telle manière est corrélée à la construction collective d'un système d'éthique et au développement du jeu des interactions. Il faudrait transformer les pratiques opportunistes en des pratiques collectives respectant la déontologie et construisant le sens.

En outre, le rapport humain-technologie en e-commerce est affecté par le rapport acheteur-vendeur, car derrière la technologie et le site marchand, il y a ce même vendeur. Avec un comportement malveillant, le vendeur n'a pas pu, à travers ses pratiques commerciales et ses pratiques du e-commerce, participer à la construction de valeurs et à la construction de sens.

7) Conforter la confiance dans l'espace social

Dans le commerce, le contexte virtuel a besoin de plus de confiance que le contexte physique pour fonctionner ; la technologie à elle seule est insuffisante. La carence de confiance dans les deux contextes demande un effort considérable dans le temps. En effet, le développement de la confiance se fait graduellement en passant par des stades différents basés sur de nombreuses interactions dans plusieurs périodes successives. D'ailleurs, la confiance est « *difficile à gagner, mais facile à perdre* » (Chouk et Perrien, 2004). Dans le contexte tunisien, il paraît que la confiance est un principal défi à relever non seulement pour le commerce en ligne, mais aussi pour le commerce traditionnel. Une réflexion est donc nécessaire sur pourquoi et comment conforter la confiance dans l'espace social.

Pourquoi conforter la confiance ?

La crise de confiance dans l'espace social est un désordre de dégradation et de désorganisation qu'il faut le surmonter. Ce désordre crée des instabilités dans lesquelles l'écosystème du e-commerce se trouve dans une situation embryonnaire. L'enjeu est de pouvoir convertir ce désordre en un ordre pour qu'il soit un désordre organisateur et créateur de la confiance dans l'environnement. Tous les acteurs ont intérêt de participer à la conversion de l'environnement de méfiance, car la confiance est une condition sine qua non dans toute relation d'échange et surtout dans une relation interpersonnelle. Pour l'entreprise, le choix de développer la confiance aura des conséquences stratégiques importantes sur la compétitivité et la performance.

Comment conforter la confiance ?

Chercher à conforter la confiance dans l'espace social revient à chercher comment résorber la dissonance entre la confiance requise dans une relation et la confiance existante en réalité, entre la confiance attendue par les consommateurs et la confiance établie par les acteurs.

Pour que la confiance se construise socialement, tous les acteurs, impliqués directement ou indirectement dans l'écosystème, doivent comprendre les fondements de la confiance attendue ou requise à multi-niveaux. Toutes les actions du modèle managérial que nous proposons sont des préalables à l'instauration d'une relation de confiance. Par exemple, l'e-commerçant ou même le commerçant doit participer à la construction de sens et à la formation de représentation sociale positive surtout à son égard. Il doit suivre une éthique scrupuleuse : respecter la déontologie, honorer ses engagements, respecter les conditions d'échanges... Il doit également développer le jeu des interactions avec les autres acteurs notamment le consommateur tout en prenant en compte de ses attentes et maintenant une relation client :

développer des outils interactifs, être réactif, gérer une relation personnalisée, proposer une offre sur mesure... et agir sur les caractéristiques du site e-commerce et de son contenu.

Encadré Chap.3 / S4

Il ne suffit pas d'appréhender la complexité d'un phénomène, mais il faut concevoir des solutions au problème dans la complexité. C'est pourquoi nous cherchons à compenser les déficits de l'écosystème du e-commerce par les propositions des acteurs interrogés et par nos propres recommandations.

Notre attention est portée à un ensemble d'actions que nous inventons pour former un modèle d'actions performantes. Il se base sur sept points clés résorbant les aspects les plus critiques inhibant à la formation des pratiques d'usage et de l'appropriation de l'e-commerce à multi-niveaux.

CONCLUSION

Les résultats d'analyse multi-niveaux (individuel, organisationnel et écosystémique) ont été reconstitués pour pouvoir passer d'une explication partielle à une explication holistique relative à tout l'écosystème. Or pour pouvoir tenir compte de la relation entre le tout et les parties et passer ainsi à une explication complexe, nous avons mis l'accent sur la complexité systémique c'est-à-dire sur l'idée de l'unité complexe et non pas uniquement de l'unité globale. Il a fallu concevoir tout l'écosystème et ses différentes parties de façon à la fois complémentaire et antagoniste. En outre, l'idée du tétragramme exposée par Morin nous paraît comme une idée nodale sur laquelle nous nous sommes basés pour mettre en exergue l'ordre et le désordre de l'écosystème du e-commerce dans le contexte tunisien.

La reconstruction des résultats et leur discussion ont été suivies par une réflexion sur la résolution de problèmes évoqués. Le principe méthodologique « d'actions intelligentes » et le principe philosophique « centré- problème » tels que préconisés respectivement par le constructivisme et le courant pragmatique postulent que la recherche d'un plan d'actions intelligentes se base sur une reformulation de réponses aux interrogations que suscitent les problèmes évoqués.

Par ailleurs, après avoir présenté les propositions des acteurs interrogés, nous avons porté notre attention à un ensemble d'actions formant un modèle compensant les déficits de l'écosystème du e-commerce et résorbant les contraintes et les inhibitions dont elles produisent pour la formation des pratiques d'usage et de l'appropriation de l'e-commerce.

CONCLUSION PARTIE 2

Pour reconnaître un phénomène complexe, il semble opportun de procéder par une approche qualitative en se basant sur le multi-paradigme et la multi-méthode. Cette posture épistémologique et ce choix méthodologique sont les plus capables d'appréhender la complexité. À l'instar d'Edgar Morin, la difficulté de compréhension du monde réel nécessite une pluralité de méthodes. Ainsi dans notre recherche empirique, nous optons pour l'étude de cas et la phénoménologie. Nous mobilisons un ensemble d'outils combinant l'enquête qualitative, les entretiens en profondeur, la méthode du réseau d'associations et les observations.

Plusieurs types d'analyse ont généré différents résultats à multi-niveaux orientés vers le tout et les parties, tout l'écosystème du e-commerce et ses divers acteurs et ses différentes composantes. Une reconstitution des résultats nous a permis de passer d'une explication partielle à une explication holistique et par la suite à une explication complexe. Certes, avec ces trois types d'explications, nous avons généré une vision plus large sur le phénomène étudié. Mais on ne peut pas prétendre qu'on a une vision complète, car nous ne pouvons jamais construire une connaissance totale ou un savoir total sur la complexité.

L'écosystème du e-commerce n'est pas simplement une unité globale. C'est une unité complexe qui nécessite une explication récursive entre le tout et les parties. C'est un tout dynamisme organisationnel dans lequel se produit en permanence tout ce qui est ordre et désordre. C'est un système constitué d'éléments divers disposant des qualités propres et présentant des qualités émergentes, marqué par l'existence des contraintes et des inhibitions et comportant des forces antagonistes.

Les principaux problèmes de l'écosystème du e-commerce dans le contexte tunisien sont principalement relatifs à un désordre qui a refoulé l'ordre et l'organisation, à un jeu limité des interactions entre les acteurs et entre acteurs et systèmes et à un problème d'entropie et de négentropie. Il semble que l'accroissement du désordre a excédé celui de l'ordre. Ce désordre qui n'a pas pu être bien géré et régulé est devenu permanent pour causer une désorganisation permanente. Certains aspects de ce désordre se posent avec d'autant d'acuité au point qu'ils ont été qualifiés de crises comme la crise de confiance, la crise d'éthique et la crise de sens. Le blocage au niveau de l'entropie et de la négentropie a engendré des difficultés à lutter contre la désorganisation permanente de l'écosystème du e-commerce.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Lorsqu'une forte dissonance apparaît entre la technologie et le degré de son usage et appropriation, il y a certainement un problème profond lié au rapport à la technologie et aux interactions entre l'acteur, la technologie, l'organisation, et l'environnement. C'est un problème qui s'avère incontestablement complexe et qui révèle des contraintes inhibant à la formation des pratiques d'usage et d'appropriation à multi-niveaux. La complexité réside dans des traits d'enchevêtrement des interactions, d'obscurcissement des faits, d'imprévisibilité des réactions et d'incertitude de l'environnement.

Ce genre de problème général peut figurer dans n'importe quel contexte et s'étendre sur une technologie et non pas une autre. Dans un contexte émergent, comme celui tunisien, le cas du commerce électronique est l'un des plus emblématiques de ce problème, car le pays a commencé très tôt et depuis 20 ans à préparer son infrastructure technologique et juridique et à former les compétences y relatives alors que le développement des pratiques d'usage n'a pas suivi le même rythme. Il est certain que le problème est confus à l'égard de différents composants, divers traits, nombreux acteurs et multiples niveaux d'analyse.

L'étude d'un tel phénomène complexe dans un environnement complexe nous fait affronter les difficultés qu'elle pose dans la compréhension et l'explication de la réalité. Nous avons de plus en plus besoin de rendre compte de tous les éléments à la fois habilitant et contraignant l'action et de rendre intelligible tous les processus de formation des pratiques. À cet égard, nous changeons de paradigme et nous passons de la simplification à la complexité. Ceci est dès lors nécessaire pour instaurer une nouvelle conception qui n'occulte pas les faits de la réalité, qui ne réduit pas le problème à quelques-unes de ses caractéristiques et qui ne disjoint pas des éléments interreliés.

Le courant de changement paradigmatique que nous suivons reflète un changement de la structure de pensée. C'est une transformation du raisonnement réductionniste (réduire à un élément simple) et de disjonction (séparer ce qui est lié) à un autre raisonnement complexe qui n'est ni anti-disjonctif, ni anti-analytique, ni anti-isolement ; il faut plutôt les inclure dans un circuit actif, générateur et producteur de connaissance (Morin, 2008). Ce nouveau raisonnement a instauré le passage de la pensée de simplification à la pensée de complexité. Bien qu'elle demeure difficile à appliquer, nous avons adopté la pensée complexe et nous sommes basés sur les principes méthodologiques prévus par E. Morin pour l'explicitier.

Par ailleurs, appréhender la complexité du phénomène d'appropriation technologique est un véritable défi à affronter et la nouvelle pensée complexe n'est qu'une réponse à ce défi. C'est ce qui rend d'autant plus nécessaire l'association de l'approche de la complexité et celle de l'appropriation. Ces deux approches théoriques ont été mobilisées avec les principes d'intelligibilité de la complexité pour modéliser l'écosystème de l'e-commerce et le processus de l'action d'une façon générale ainsi que les processus de formation des pratiques liées à l'appropriation technologique aux niveaux individuel et organisationnel.

Au-delà de ces deux niveaux, il était opportun de générer de la connaissance sur d'autres acteurs de l'écosystème et sur ses différents socles, et ce, pour rendre compte de la relation récursive entre le tout et les parties et pour mettre l'accent sur la complexité systémique c'est-à-dire sur l'idée de l'unité complexe. Cela signifie qu'au-delà de la décomposition de l'écosystème du e-commerce en ses éléments (acteurs et socles), c'est l'idée d'unité complexe qui lie, dans une logique récursive, le tout et les parties. En fait, ce qu'on acquiert des parties revient sur le tout et ce qu'on apprend du tout revient sur les parties (Morin, 1990).

L'idée de l'unité complexe que nous l'avons appliquée à l'écosystème de l'e-commerce nous a aidés à concevoir en même temps tout l'écosystème, ses différentes composantes et les relations qui les unissent. Elle met également l'accent sur les qualités émergentes du tout et des parties, sur les contraintes du tout et des parties et les inhibitions qui en sont produites et sur les antagonismes provenant du tout et des parties. Ainsi, elle nous a permis de passer d'une compréhension et d'une explication partielle à une explication holistique puis à une explication complexe.

Généralement, c'est à partir des transformations que la relation « ordre/désordre/organisation » se trouve enrichie et qu'à travers les interactions, « *le désordre et l'ordre s'accroissent l'un l'autre au sein d'une organisation qui s'est complexifiée* » (Morin, 1990, p.85). Ainsi, nous avons procédé à la schématisation du tétragramme de l'écosystème d'e-commerce. Il s'agit essentiellement de la clé qui ouvre la porte pour mettre en exergue le désordre qui refoule l'ordre et l'organisation au sein de l'écosystème.

Enfin, si la construction de connaissance sur la complexité d'un problème est un défi, la solution à apporter au problème dans la complexité est l'essence même de ce défi. Le mérite de cette connaissance est de proposer un plan d'actions orientées vers la dynamique du jeu des interactions, vers la recherche d'une relation complémentaire entre l'ordre et le désordre et vers la régulation voire même la réorganisation. Cela faisait essentiellement l'objet de la dernière phase de notre recherche.

Apports de la recherche

Devant une littérature abondante sur le sujet de l'usage et de l'appropriation technologique, nous nous sommes longtemps demandés : **qu'est ce que nous pouvons apporter de nouveau devant une multitude de recherches adoptant des soubassements théoriques diverses, traçant des modèles différents et explorant des contextes diversifiés ?** De toute façon, devant le défi de la complexité du réel, nous nous sommes basés sur des approches qui tissent le développement d'une connaissance sur la complexité avec une certaine originalité. Les contributions de notre recherche sont à la fois théoriques et managériales.

- Les contributions théoriques :

Certes, c'est le paradigme qui fait fonctionner la connaissance scientifique (Kakangu, 2007) et c'est l'évolution du paradigme à travers le temps qui fait développer les recherches de toutes les disciplines (Morin, 2008). Le paradigme de la complexité dont nous faisons recours a une forte évocation ; son apport continue à être considérable et profitable en sciences de gestion. Ce paradigme pose le problème de la complexité du réel et consiste à ne pas se limiter à l'application des principes du paradigme de la simplification (paradigme cartésien), mais à les dépasser pour pallier ses différentes limites d'où la révolution paradigmatique.

Malgré son application difficile, le paradigme de la complexité nous a permis de repenser la problématique de l'appropriation technologique et de la formation des pratiques liées à l'usage de la technologie tel que l'e-commerce. C'est le principal apport théorique de notre recherche tout en l'inscrivant dans le courant de la révolution paradigmatique. Notre objet de recherche est de comprendre et expliquer une réalité complexe surtout en rapport avec l'organisation et son action tout en mobilisant le paradigme de la complexité. C'est pourquoi nous nous basons sur les théories de la complexité et sur la pensée complexe d'Edgar Morin.

Quant aux théories de la complexité, elles présentent l'avantage de regarder l'organisation, ses actions, ses évolutions et ses transformations sous un angle différent (Thiétart, 2000). Elles permettent d'appréhender plusieurs aspects individuel, organisationnel et systémique qui sont enchevêtrés et de montrer les éléments à la fois habilitant et contraignant l'action. Les théories de la complexité forment une base sur laquelle notre recherche s'est fédérée pour contribuer à l'avancement des connaissances sur les systèmes complexes dont leurs acteurs suivent des actions complexes dans un environnement complexe.

Bien qu'il existe en sciences sociales diverses théories et approches ayant traité le rapport à la technologie et les modes d'interactions homme - machine, il n'existe pas un modèle complexe unitaire pouvant rendre compte de la multidimensionnalité des faits et des différents facteurs

internes et externes développant ce rapport à la technologie. Nous inscrivons la relation entre l'acteur et la technologie et les pratiques y afférentes dans l'approche de la complexité et de l'appropriation et ce, pour appréhender les multiples facettes de cette relation, le rôle de la technologie, la place du contexte et les interactions avec les autres acteurs du système.

En ce qui concerne la pensée de la complexité, l'idée fondamentale est de concevoir des principes facilitant le passage de la simplification à la complexité. Penser à d'autres principes d'intelligibilité d'une réalité complexe qui n'est pas facile à concevoir et à expliquer est un enjeu majeur de la construction de connaissance. Il s'agit de principes capables de révéler cette réalité complexe et de relier les connaissances disjointes produites par simplification. Ils respectent la richesse du réel et la multidimensionnalité des faits. Ils conçoivent en même temps la singularité et la généralité, le tout et les parties, l'ordre et le désordre (Morin, 2008).

Pour produire une connaissance sur la complexité, nous nous basons sur les axiomes des théories mobilisées et sur les postulats de la pensée complexe pour tisser les principes d'intelligibilité pouvant guider notre recherche à multi-niveaux : individuel, organisationnel et écosystémique. Il est certain que les principes d'intelligibilité que nous avons tracés forment un guide pour modéliser, concevoir la réalité et construire une nouvelle connaissance. Nous les avons déjà qualifiés de principes de conduite de **la recherche du complexe** (phénomène, écosystème, organisation, action) **dans le complexe** (environnement) et **par le complexe** (pensée complexe), d'où un autre apport théorique de notre recherche.

En avançant dans les contributions de notre recherche, la modélisation systémique ou par processus telle que traduite par des schémas de recherche constitue pour nous un apport théorique considérable. Cet apport est le fruit d'un grand effort et d'une réflexion approfondie de notre part sur la présentation de schémas susceptibles de découvrir un phénomène complexe d'une façon désormais intelligible. Cette modélisation systémique est une tâche ardue ; elle se base sur des boucles récursives venant en rupture avec l'idée linéaire. La tâche se complexifie avec la pensée ouverte et multidimensionnelle qu'il faut la respecter pour une modélisation ouverte d'un système d'actions à multi-niveaux.

En quoi la pensée complexe de Morin plutôt qu'une autre est-elle prometteuse pour répondre à notre enjeu de construction de connaissance ? La réponse à une telle question est capitale, car c'est par rapport à cette pensée que notre recherche présente davantage de contributions théoriques. C'est une pensée qui présente une aide pour éclairer la réalité, concevoir les liens et montrer les interactions. Elle contribue à l'atteinte d'une nappe profonde

de la réalité, mais sans prétendre avoir une vision complète de cette réalité. Elle se fonde sur des principes méthodologiques capables de révéler une réalité complexe.

Ce faisant, la pensée complexe s'appuie sur les principes dialogique, de récursion et hologrammatique. Le principe dialogique nous a permis de concevoir l'ordre et le désordre de l'écosystème en termes dialogiques, c'est-à-dire comme termes à la fois complémentaires, antagonistes et concurrents. Le principe de récursion nous a guidés pour tracer les processus de formation des pratiques d'usages en boucles récursives et en tirer les relations imbriquées entre les éléments qui les constituent. Le principe hologrammatique nous a aidés à concevoir tout l'écosystème de l'e-commerce et ses différentes parties dans une relation récursive entre le tout et les parties. *« L'idée donc de l'hologramme dépasse, et le réductionnisme qui ne voit que les parties et l'holisme qui ne voit que le tout »* (Morin, 1990, p.100).

Par ailleurs, l'apport principal de notre thèse est de dépasser l'alternative classique du réductionnisme/holisme pour passer d'une explication partielle à une explication holistique puis à une explication complexe fondée sur la récursion organisationnelle, la relation entre le tout et les parties, l'ordre et le désordre et sur le jeu des interactions. Suite à la décomposition de l'écosystème du e-commerce en ses éléments ou ses constituants (socles et acteurs), notre recherche partielle porte sur les unités élémentaires simples. Notre recherche holistique se fonde sur l'idée de globalité ou de totalité pour considérer l'écosystème du e-commerce comme une unité globale. Au-delà du réductionnisme et de l'holisme, nous considérons l'écosystème du e-commerce comme une unité complexe.

- Les contributions managériales :

Notre recherche à multi-niveaux fournit bien une étude sur le consommateur, qu'il soit acheteur, acheteur potentiel ou non-acheteur sur Internet. Elle présente également une étude sur l'entreprise opérant dans l'e-commerce qu'elle soit une start-up, une PME, une grande entreprise ou une multinationale. Elle expose aussi une étude sur l'écosystème du e-commerce dans le contexte d'un pays émergent. Elle propose enfin un modèle managérial susceptible de contribuer à la performance.

Les résultats de notre recherche sont pertinents aussi bien pour les entreprises opérant en e-commerce et pour les entreprises cherchant à se lancer en e-commerce que pour les administrations publiques ou même les politiques publiques (les orientations publiques).

Pour une entreprise opérant dans l'e-commerce ou cherchant à se lancer dans l'e-commerce, notre recherche présente de l'intérêt tant par une vision large sur la réalité que par un modèle managérial performant proposé. En effet, notre recherche présente une analyse de

l'écosystème du e-commerce ainsi qu'une étude sur plusieurs catégories de consommateurs et sur plusieurs cas d'entreprises opérant dans le secteur tout en comparant les niveaux de performance de leurs activités d'e-commerce. Toutes ces études ainsi que toutes les recommandations présentées et le modèle managérial proposé sont pertinents pour toute entreprise en train de réfléchir sur les moyens permettant d'assurer ou d'améliorer sa performance. De surcroît, notre recherche contribue à aider les orientations publiques vers un nouveau regard sur l'e-commerce et vers la reformulation des stratégies de développement.

Limites et voies futures de la recherche :

Notre recherche a rencontré plusieurs difficultés que nous ne pouvons pas prétendre les surmonter en totalité. Par conséquent, notre recherche n'est pas exempte de certaines limites surtout d'ordre méthodologique.

L'étude d'un phénomène complexe dans un environnement complexe tout en se basant sur une pensée complexe pose un vrai problème qui revient principalement aux **difficultés d'appliquer l'approche de la complexité pour générer une connaissance sur la complexité**. « Dire "c'est complexe", c'est avouer la difficulté de décrire, d'expliquer, c'est exprimer sa confusion devant un objet comportant trop de traits divers, trop de multiplicité et d'indistinction interne » (Morin et le Moigne, 1999, p.135).

Conscients de cette contrainte, nous nous trouvons incapables d'explorer exhaustivement le terrain. Nonobstant les principes d'intelligibilité que nous avons veillés à les appliquer notamment celui de la multidimensionnalité, **nous ne pouvons pas prétendre avoir une vision riche dépourvue des inconnus voire des incertitudes**. Cela est présentement difficile, car nous sommes incapables de tout comprendre. D'ailleurs, « *comprendre, c'est aussi comprendre qu'il y a de l'incompréhensible* » (Le Moigne, 2013, p.13).

Comme nous ne pouvons pas tout comprendre et expliquer, nous ne pouvons pas tout reformuler et résoudre. C'est une limite majeure, car pour la dépasser il faut mobiliser une équipe de chercheurs interdisciplinaires pour mieux comprendre tous les aspects tout en assurant la complémentarité entre les différentes disciplines et non pas la simple juxtaposition. Il faudra du temps et d'efforts considérables de la part du chercheur pour pouvoir produire une connaissance sur la complexité. **Le vrai problème ne revient pas uniquement aux difficultés d'appliquer l'approche de la complexité pour générer une connaissance sur la complexité, mais de reformuler le problème de l'action ainsi que de développer une réflexion pour donner « une réponse non complexe à un problème complexe »** (Morin, 1999, p. 82).

Ce sont des limites que nous ne pouvons pas pour autant l'éliminer. Avec la contrainte de temps et avec l'obligation de l'achèvement de la recherche, nous ne pouvons pas continuer à formaliser la richesse de la réalité. Par ailleurs, nous nous limitons à un certain niveau de compréhension et d'explication du phénomène afin de donner une réflexion et de penser à une solution permettant de proposer un modèle managérial performant.

Nonobstant les quatre échantillons d'études, nous n'avons pas pu interroger toutes les catégories d'acteurs en e-commerce (comme les livreurs et les banques). L'impossibilité de cerner tous les acteurs et d'interviewer certains d'entre eux limite la compréhension et la conception des faits liés au phénomène même. Le nombre des sujets semble être réduit (50 interviews) par rapport aux exigences d'une démarche dans la pensée complexe, et ce, malgré l'effort de capter une diversité de réponses envisageables par les sujets. Certes les cas ne sont pas comparables. Néanmoins, avec des échantillons constitués en fonction de certains critères fixés selon la méthode d'échantillonnage par choix raisonné, nous ne pouvons pas avoir la certitude complète qu'il n'existe plus d'autres cas enrichissants pouvant apporter des informations supplémentaires.

Eu égard à ces limites, de nombreuses voies de recherche mériteraient de retenir l'attention. La priorité demeure une étude empirique plus élargie en termes d'échantillons et d'acteurs dans le même contexte et portant sur la même technologie. Les critères de choix de l'échantillon doivent être réduits pour s'assurer de l'hétérogénéité afin de couvrir d'autres cas désormais enrichissants. En outre, devant la pluralité des méthodes qu'exige la mobilisation de l'approche de la complexité et de la pensée complexe, d'autres méthodes pourraient éventuellement être utilisées afin de mieux appréhender la complexité et d'améliorer la capacité explicative de la recherche. La méthode mixte pourra enrichir aussi la collecte des données et les cadres d'analyse. De surcroît, la problématique que nous traitons est générale ; elle ne se rapporte pas uniquement à l'e-commerce dans le contexte tunisien. Une telle problématique est susceptible de figurer dans d'autres contextes et de s'étendre à d'autres technologies. Les processus de formation des pratiques d'usage et d'appropriation technologique aux niveaux individuel et organisationnel peuvent éventuellement s'enrichir en changeant la technologie et le contexte.

Enfin, il serait pertinent de mettre l'action davantage sur la dimension critique des théories de la complexité et d'être attentif à la production du rapport à technologie, du rapport de sens et des rapports sociaux. Il est nécessaire d'élargir la problématique à comment amener les pratiques commerciales, les pratiques de communication, les pratiques d'usage à participer à la construction de valeur et à la construction du sens.

Bibliographie

- Aïm, R., (2008), "L'essentiel de la théorie des organisations", 2ème éd., Gualino éditeur.
- Ajzen, I. (1991), "The theory of planned behavior: Organizational Behavior and Human Decision Processes", 50(2), p.179–211.
- Alhadeff-Jones, M. (2008), "Three Generations of Complexity Theories: Nuances and Ambiguities", *Educational Philosophy and Theory*, 40, 1, p.66-82.
- Amami Mokhtar, Rowe Frantz, (2001), "Commerce électronique sur Internet et Organisation : Questions de recherche", *Sciences de Gestion*, N°5-6, Juin/Juillet.
- Amami, Mokhtar et Thévenot Jacques, (2000), "L'Internet marchand : caractérisation et positionnements stratégiques", *Revue Systèmes d'Information et Management*, N°1, Vol.5, p.5-39, Editions ESKA.
- Amit, R., et Schoemaker P., (1993), "Strategic Assets And Organizational Rents", *Strategic Management Journal*, Vol.14, p.33-46.
- Anderson Philip, (1999), "Complexity Theory and Organization Science", *Organization Science*, Vol.10, N°3, p.216-232.
- Avenier Marie-josé, (2011), « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir*, Vol.3, n° 43, p. 372-391.
- Bachelard G. (1934/2003), « Le nouvel esprit scientifique », Paris: Les Presses universitaires de France.
- Baile Serge, (2005), "L'approche comportementale de l'évaluation des systèmes d'information, théories et taxonomie des modèles de recherche", disponible sur Internet.
- Bak, P., & Chen, K., (1991), "Self-organized Criticality", *Scientific American*, N°01, p.46-53.
- Bakos, J. Y. (1997), "Reducing buyer search costs: implications for electronic marketplaces", *Management Science*, Vol.43 (12), p.1676-1692.
- Bandura, A. (1986). "Social foundations of thought and action: A social cognitive theory", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barney, B et Hansen, H. (1994), "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 15(supplement S1), p.175-190.
- Barney, J. B., and Hansen, M. (1994). "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 15, p.175–90.
- Barrand, J., (2012), « Le manager agile: agir autrement pour la survie des entreprises », Dunod, 185 pages.
- Barzi R, (2007), "Le concept de l'agilité à l'épreuve de la PME : Cas de l'industrie de l'habillement", XVIème Conférence de l'AIMS, Juin 2007, p.1-34.
- Beard, J.W., et Sumner M., (2004), "Seeking Strategic Advantage In The Post-Net Era Viewing Erp Systems From The Resource-Based Perspective", *J. Strategic Inf. Systems*, 13, p.129-150.

- Bellaaj M., (2008), « Capacités e-commerce et avantage compétitif : Proposition d'un modèle d'évaluation et essai de validation empirique dans le contexte des entreprises « click and mortar », thèse en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Bellon, B., Ben Youssef, A. et M'HENNI, H. (2007). « Les capacités d'usage des technologies de l'information et de la communication dans les économies émergentes », *Revue Tiers-Monde*, N° 192 - OCTOBRE-DÉCEMBRE, p.919-936.
- Ben Aissa H., (2001), « Quelle methodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? », *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- BENATOUIL, Thomas, (2014), "J'écris pour des utilisateurs" dans OULC'HEN, Hervé, *Usages de Foucault*, PUF.
- Bernoux P., (1985), *La sociologie des organisations*, Editions du seuil, 382 p.
- Bernoux Philippe, (2016), « Sociologie des organisations : nouvelles approches », *Les Organisations*, p.122-135.
- Bertalanffy Ludwig von, (1993), « Théorie générale des systèmes », Dunod.
- Bertier Marc, Cheshmeh Sohrabi Mozaffar, (2004), « Usages des cours en ligne par les chercheurs et les enseignants chercheurs : cas du bassin Grenoblois », In *Colloque TICE Méditerranée : L'humain dans l'enseignement en ligne*, Nice 26 et 27 Novembre 2004.
- Bertin, E., Gandrillon, O., Beslon, G., Grauwin, S., Jensen, P., et Schabanel, N., (2011), "Les complexités : point de vue d'un institut des systèmes complexes", *HERMES*, 60, p.145-150.
- Bobillier-Chaumon M. E. & Dubois M. (2009). « L'adoption des technologies en situation professionnelle : quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation ? » *Le travail humain*, 72, p.355-382.
- Bouattour-Fkhfakh S., (2011), « De l'influence des valeurs culturelles sur l'adoption et l'utilisation des TIC : une quasi expérimentation », thèse de doctorat, ISG Tunis.
- Boudokhane F., (2006), « Comprendre le non-usage technique : réflexions théoriques », *Les Enjeux de l'information et de la communication* | http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux.
- Boudon, R., & Fillieule, R., (2004), « Les méthodes en sociologie », 12ème ed., Qui sais-je.
- Boulaire C., & Balloffet, P., (1999), « Freins et motivations à l'utilisation d'Internet : Une exploration par le biais de métaphores », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol 14, N° 1/99.
- Bourguignon A. (1995). « Peut-on définir la performance ? » *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, p.61-66.
- Brechet J-P., & Desreumaux, A., (2010) « Agir projectif, action collective et autonomie », *Management international*, vol. 14, n° 4, 2010, p.11-21.
- Bronckart, J-P., (2010), « Une introduction aux théories de l'action, 3ème éd., FPSE, 99p.
- Brulé E., & Ramonjy D., (2006), « La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ? », *XVème Colloque de l'AIMS*, p.1-29.
- Brunet Luc Emile, Longcôté Eric, (2018), «Le management en situation de complexité et d'incertitude : Apport de la Recherche et Développement », *Journal International de Technologie, de l'Innovation, de la Physique, de l'Energie et de l'Environnement*, Vol. 4, n°1, 4, p.1-25.

- Callebaut, Werner (1998), "Self-Organization and Optimization: Conflicting or Complementary Approaches?" *Evolutionary Systems*, p.79-100.
- Cardy, R., et Selvarajan T.T, (2006), "Competencies: Alternative Frameworks For Competitive Advantage", *Kelley School of Business*, N° 49, p.235-245.
- Caron-Fasan M-L & Lesca N (2003), "Présent et Futur des Systèmes d'Information", *Presse Universitaire de Grenoble*.
- Carroll J., (2004), "Completing Design in Use: Closing the Appropriation Cycle", *European Conference on Information Systems, ECIS 2004 Proceedings*. Paper 44.
- Cases Anne-sophie et Fournier Christophe, (2003), "L'achat en ligne : utilité et/ou plaisir, le cas Lycos France", *Décision Marketing*, numéro 32, p. 83-93.
- Cases, A.S, (2002), "Perceived risk and risk-reduction strategies in Internet shopping, *International Review of Retail*", *Distribution and Consumer Research*, 12, 4, p.375-394.
- Cecez-Kecmanovic D., Kautz K., Abrahall R., (2014), "Reframing Success and Failure of Information Systems", *MIS Quarterly*, Vol. 38, No. 2 (June 2014), p. 561-588.
- Certau CERTEAU M. (1990), « L'invention du quotidien. I. arts de faire », *Gallimard*.
- Certeau (de) M. 1980. *L'invention du quotidien, tome 1 : arts de faire*, *Gallimard*.
- Chambat P., Jouet J. (1996), « Rapport introductif, Machines à communiquer : acquis et interrogations », 10e Congrès national des sciences de l'information et de la communication, Grenoble-Echirolles, p.209-214.
- Charbonnier-Voirin Audrey, (2011), "Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle", *M@n@gement*, Vol.14, N°2, 2011, p.119-156.
- Chau Patric & Tam K.Y, (1997), "Factors Affecting the Adoption of Open Systems: An Exploratory Study", *MIS Quarterly*, p. 1-24.
- Chouk I. et Perrien J., 2004), « Les facteurs expliquant la confiance du consommateur lors d'un achat sur un site marchand : une étude exploratoire », *Décisions Marketing*, 35, p.75-86.
- Chouk I., Perrien J. (2006), "Les déterminants de la confiance du consommateur vis-à-vis d'un site marchand : une étude exploratoire", disponible sur Internet.
- Chung, Christina, (2015), "Online Communication Trust and Cultural Variables: The Comparison of American and Japanese Online Consumer Trust in Dynamic Pricing", *Revolution in Marketing: Market Driving Changes*, p.236-240
- Ciborra C., (2000), "A critical review of the litterature on the management of corporate information infrastructure", pp. in Ciborra C., *From control to drift*, *Oxford university press*.
- Cleret De Langavant, G., (2001), "Bioéthique : Méthode et complexité", *Presses de l'Université du Québec*.
- COLLARD Anne-Sophie, JACQUES Jerry, (2015), "Appropriation des réseaux sociaux numériques et compétences médiatiques », *Conference Paper, Ludovia 2015*.
- Coutant A., Domenget J.-C., (2013), « Une sociologie critique des usages est-elle possible? Réflexions sur la conciliation d'une posture critique et d'une démarche empirique », *Communication & organisation : perspectives critiques*, *Presses Septentrion*, p.143-154.

- Creswell J.W., (2007), « Qualitative Inquiry research Design : Choosing Among Five Approaches », second edition, SAGE Publications.
- Dagenais, B., (2007), "Edgar Morin et la pensée complexe", HERMES 48, p.179-184
- Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, *MIS Quarterly*, 13(3), p.319-340.
- De Rosa, A.S. 2003. « Le réseau d'association ». *Dans* : Abric, J.C. (Ed.). *Méthodes d'étude des représentations sociales*, Toulouse, érès.
- De Sanctis, G. and Poole, M.S., (1994), "Capturing the complexity in advanced technology use: adaptive structuration theory", *Organization Science*, 5(2), p.121-147.
- De Vaujany François Xavier (2005), « IT CONCEPTUALIZATION: RESPECTIVE CONTRIBUTIONS OF SOCIOLOGY AND INFORMATION SYSTEM », *Journal of Information Technology Impacts* 5, 1 (2005), p. 39-58.
- De Vaujany François Xavier (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, 2006/3 n° 9, p.109-126
- De Vaujany François-Xavier, (2002), « Gérer l'innovation sociale à l'usage des technologies de l'information : une vision structurationniste » Conférence de l'AIMS, 25p.
- De Vaujany François-Xavier, (2007), "Evaluer la "valeur à l'usage" de l'informatique: Une architecture de tableau de bord", *Revue Française de Gestion*, N°173/2007.
- Dejoux, C. (1996), "Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences", *Personnel*, n° 369, Mai 1996, p.35-40.
- Delettre Christian, (2014), « Plateforme ouverte, évolutive, sécurisée et orientée utilisateur pour l'e-commerce », thèse de doctorat Université Nice Sophia Antipolis 2014
- DeLone W.H., McLean E.R., (2003), "The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update", *J. Manag. Inf. Syst.* 19 (4), p.9-30.
- DeLone W.H., McLean E.R., (2004), "Measuring e-commerce success: applying the DeLone and McLean information systems success model", *Int. J. Electron. Commer.* 9 (1), p.31-47.
- Detchessahar Mathieu, Journé Benoît & Kessous Emmanuel, (2003), « Logistique et modèles d'affaires: L'exemple du commerce électronique », *Revue française de gestion*, Vol.2, N°143, p. 95 à 110.
- Devillard O., Rey D., (2008), « Culture d'entreprise : un actif stratégique, efficacité et performance collective », Dunod, Paris.
- Dhaoudi, Mahmoud (2007), « Un autre regard sur la culture : un point de vue islamique », *Revue internationale des sciences sociales*, Vol.3-4, n°193-194, p.523-538.
- Dornier, P. P. (2002), « La logistique du commerce électronique, E-business: guide de référence », éd. Electronic Business Group, Elenbi Éditeur, p.293-334.
- Duncan, N. B., (1995). "Capturing Flexibility of Information Technology Infrastructure: A Study of Resource Characteristics and Their Measure", *Journal of Management Information Systems*, Volume 12, 1995 - Issue 2, P. 37-57
- Emirbayer M., Mishe a., (1998), « What Is Agency », *AJS* Vol. 103, N°4, p.962-1023.

- Fidock J., Carroll J. et Rynne (2010), « Evaluating Information Systems : an appropriation perspective », chapitre dans un ouvrage « Information Systems Foundations : The Role of Design Science » Editors : Hart & Gregor.
- Fidock Justin and Carroll Jennie, (2012), “ Theorising about the Life Cycle of IT Use: An appropriation perspective”, In Dennis N. Hart, Shirley D. Gregor, “Information Systems Foundations: Theory Building in Information Systems”, ANU Press, p.79-111.
- Fidock Justin, Carroll Jennie, (2006), “The model of technology appropriation: A lens for understanding systems integration in a Defence context”, 17th Australasian Conference on Information Systems 6-8 Dec 2006, Adelaide
- Fink and Neumann, (2009), “Exploring the perceived business value of the flexibility enabled by information technology infrastructure”, Information and Management, Vol. 46, p.90-99.
- Florice S., Michela J., Piperca S., (2016), “Complexity, uncertainty-reduction strategies, and project performance”, International Journal of Project Management 34, p.1360-1383.
- Florice S., Michela J.L., Piperca S., (2016), « Complexity, uncertainty-reduction strategies, and project performance », International Journal of Project Management, 34, 1360-1383
- Fortin, R. (2000), "Comprendre la complexité: Introduction à la méthode d'Edgar Morin", L'Harmattan.
- Freitas H.M.R. et Janissek R., 2003, « Systèmes d'Information et Internet : Vers des nouvelles applications des technologies d'information », In Caron-Fasan M-L & Lesca N (2003), "Présent et Futur des Systèmes d'Information", Presse Universitaire de Grenoble.
- Galbreath, J., (2005), “Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource- Based Theory”, Technovation, Number 25, p. 979-987.
- Gallen C., Cases, A.S, (2007), « Le rôle du risque perçu et de l'expérience dans l'achat de vin en ligne », Décisions Marketing, N°45, p.59-74.
- GARDIÈS Cécile, FABRE Isabelle, COUZINET Viviane, (2010), «Re-questionner les pratiques informationnelles», Études de communication, 2010, 35.
- Gavard-Perret Marie-Laure, Gotteland David, Haon Christophe, Jolibert Alain, (2008), "Méthodologie de la recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion", Pearson, 1ère édition, 383 pages.
- Genlot, D. (2014) "Responsabilité éthique dans l'action en complexité". <http://www.intelligence-complexite.org/nc/fr/thematiques/navigation-par-contributeur/contributeur/genlot.html?>
- Genlot, D., (1992), « Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants », INSEP éditions.
- Genlot, D., et Le Moigne. J.L., (2014), "Assumer la responsabilité éthique de l'action est le défi que nous lance l'action dans la complexité", Éditorial de l'inter lettre chemin faisant, Réseau Intelligence de la Complexité, APCN° 71
- GHARBI, J. E, SUISSI, S., (2003), « Le rôle médiateur de la confiance entre la valeur perçue et l'attitude d'achat par internet », Colloque de l'Association Information et Management, Grenoble.
- Ghazel, T., (2016), « *L'arabe dialectal tunisien: une mosaïque des langues* », communication avril 2016.

- Giddens, A., (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France, Traduction de *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press, 1984.
- Giordan A. (2010), "Quel programme de formation pour comprendre/mobiliser une pensée complexe ?", <http://www.andregiordan.com/complexite/homeostasie.htm>
- Granjon F., (2004), « De quelques éléments programmatiques pour une sociologie critique des usages sociaux des TIC », Intervention au sein de la journée d'étude organisée par le LARES-Université de Rennes 2.
- Granjon F., et Denouël J., (2013), « Présentation. Penser les usages sociaux des technologies numériques d'information et de communication », In Julie Denouël et Fabien Granjon (dir.), *Communiquer à l'ère numérique : Regards croisés sur la sociologie des usages*, Presses des Mines, p.7-43.
- Grobman, Gary M. (2005), "Complexity Theory: a new way to look at organizational change", *Public Administration Quarterly*, 29 (3).
- Guillemette, Pierre-Alexandre, (2014), « Les systèmes adaptatifs complexes, la clé du développement durable ? » disponible sur Internet.
- Gupta Amit & Anish, S., (2012). "Insights from Complexity Theory: Understanding Organisations better". IIM Bangalore.
- Gurviez P. (2000), « Marque-Consommateur : contrat ou relation de confiance ? », *Revue Française du Marketing*, 176, p.31-44.
- Hamel, Jacques, (2010), « L'objet d'analyse comme pivot de l'analyse qualitative assistée par ordinateur », *Recherches qualitatives, Hors Série, N°9*, p.170-180.
- Hammer R.J., Edwards J.S., & Tapinos E., (2012), "Examining the strategy development process through the lens of complex adaptive systems theory", *Journal of the Operational Research Society* (2012) 63, p. 909-919.
- Hamouda M., et Tabbane R. Srarfi, (2014), « Impact du BAO électronique sur l'intention d'achat du consommateur: le rôle modérateur de l'âge et du genre », *La Revue Gestion et Organisation*, N°6/2014, p.39-46.
- Hasnaoui Amir et Lentz Frank-Mahé, (2011), « Proposition d'un modèle d'analyse des déterminants de l'adoption et de l'usage des systèmes de paiement électronique BtoC », *management prospective, Management & Avenir*, 2011/5, numéro 45, p. 223-237.
- Hasnaoui, A. & Lentz F.M. (2011). Proposition d'un modèle d'analyse des déterminants de l'adoption et de l'usage des systèmes de paiement électronique «B2C». *Management & Avenir*, 45, 223-237. DOI : 10.3917/mav.045.0223.
- Havelange, V. (1991). « Complexité, psyché, société : introduction » In F. Fogelman Soulié (Ed.), *Les théories de la complexité*. Paris: Seuil, Coll. La couleur des idées, p.259-282.
- Helfer, J.P., Kalika M., Orsoni J., (2016), "Management stratégique, Vuibert, 10^{ème} édition.
- Henderson, J.C., Venkatraman N., (1999), "Strategic Alignment Leveraging Information Technology For Transforming Organizations", *IBM Systems Journal*, Vol.38, 472-484
- Hitt, M., Ireland, D. and R. Hoskisson (2005), "Strategic management: Competitiveness and globalization (concepts and cases)", Ohio: SouthWestern.
- Holbrook Moris B., (2003), "Adventures in Complexity : An Essay on Dynamic Open Complex Adaptive Systems, Butterfly Effects, Self-Organizing Order, Coevolution, the Ecological Perspective, Fitness Landscapes, Market Spaces, Emergent Beauty at the

- Edge of Chaos, and all That Jazz", *Academy of Marketing Science Review*, Volume 2003, N°6, p.1-184.
- Holland, John H., (1992), "Complex Adaptive Systems", *A New Era in computation*, Vol 121, N°1, p.17-30.
- Hong Weiyin, Zhu Kevin, (2006), "Migrating to internet-based e-commerce: Factors affecting e-commerce adoption and migration at the firm level", *Information & Management*, N°43, p. 204-221.
- Houzé E., (2001), « L'appropriation d'une technologie de l'information et de la communication par un groupe distant », Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Montpellier 2.
- Hunt Shelby D., (2000), "A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth", Sage Publication, Inc.
- Isaac Henriet & Volle Pierre, (2008), « E-commerce : De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle », Pearson Education France.
- Jauréguiberry Francis et Proulx Serge, (2011), « Usages et enjeux des technologies de communication », Editions érès, 2011
- Jawadi N., (2014), « Facteurs-clés de l'adoption des systèmes d'information dans la grande distribution alimentaire : une approche par l'UTAUT », Working Paper Ipag Business School, p.1-20.
- Jouët J. (1993), « Pratiques de communication, figures de la médiation », *Réseaux*, n°60, p.99-120.
- Jouët J., (2000), « Retour critique sur la sociologie des usages », *Réseaux*, Vol.18, n°100, p.486-521.
- Journé, B., Grimand, A., Garreau, L., (2012), "Face à la complexité : illusions, audaces, humilités", *RFG*, 223, p.15-25.
- Juignet Patrick, (2015), « Edgar Morin et la complexité. Philosophie, science et société », [en ligne] <http://www.philosciences.com>
- Kakangu, M.M., (2007), "Vocabulaire de la complexité : Post-scriptum à la méthode d'Edgar Morin", L'Harmattan.
- Kalika Michel & Romelaer Pierre (2006), "Recherches en Management et Organisation", éd. Economica.
- Kalika, M., (2006), "TIC et Performance", in M., Kalika, (dir), *Management et TIC : 5 ans de e-management dans les entreprises*, éditions Liaisons, 215-227.
- Kamyab-Samii, A., (2001), « Stratégies logistiques, fondements, méthodes, applications », Paris, Dunod, 389 p.
- KAPFERER J. N. et LAURENT G. (1992), « La sensibilité aux marques », Fondation Jour de France, Paris.
- Kapferer, Jean-Noël and Gilles Laurent (1993), "Further Evidence on the Consumer Involvement Profile: Five Antecedents of Involvement," *Psychology & Marketing*, 10 (4), p.347-56.
- Kauffman S.A. (1992), "Origins of Order in Evolution: Self-Organization and Selection". In: Varela F.J., Dupuy JP. (eds) *Understanding Origins*. Boston Studies in the Philosophy and History of Science, vol 130. Springer, Dordrecht.

- Kefi, H., (2006), « Évaluation des systèmes d'information : Perspective organisationnelle, proposition d'une modélisation et étude de cas », In Kalika, M., et Romelaer, P., (dir), "Recherches en Management et Organisation", éd. Economica, p.428-438.
- Kefi, H., et Kalika, M., (2004), « Evaluation des systèmes d'information : une perspective Organisationnelle », Economica.
- Kefi, H., et M., Kalika, (2006), "Le rôle stratégique des TIC", In M., Kalika, (dir), Management et TIC : 5 ans de e-management dans les entreprises, éditions Liaisons, p.131-145.
- Kidd, P.T. (1994), Agile Manufacturing: Forging New Frontiers, London, Addison-Wesley.
- KIM DAN J., (2008), "Self-Perception-Based Versus Transference-Based Trust Determinants in Computer-Mediated Transactions: A Cross-Cultural Comparison Study", Journal of Management Information Systems, Vol. 24, No.4, p.13-45.
- Koenig, G., (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », Revue Gestion des Ressources Humaines, N°9, p.4-17.
- Kolb D.A. (1984), "Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development", Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Kshetri Nir, 2007, "Barriers to e-commerce and competitive business models in developing countries: A case study", Electronic Commerce Research and Applications, pp. 443-452.
- Labbé Martin, (2013), "E-Commerce Business Models and Deployment Strategies in Developing Countries", "International Trade Centre ITC", 8 April 2013.
- Laudon, K.C., Laudon J. P., Fimbel E., (2010), « Les Systèmes d'information de gestion », version française, 7ème édition, Pearson.
- Lawson-Body Assion, Limayem Moez, (2001), "Le commerce électronique d'entreprise à entreprise : l'impact des caractéristiques des sites web sur l'efficacité du marketing relationnel", Sciences de Gestion, N°5-6, Juin-Juillet 2001.
- Le Moigne J.L., (2007), « Les Epistémologies constructivistes », 2ème édition, Paris, Que Sais-Je ?
- Le Moigne Jean-Louis, (1999), « Auto-éco-re-organisation sociale et complexité : des desseins humains pour et par l'action humaine », Contribution au colloque Cerisy 99, Hayek et la philosophie économique.
- Le Moigne Jean-Louis, (2001), « POURQUOI JE SUIS UN CONSTRUCTIVISTE NON REPENTANT », Revue de MAUSS, N°17, p.197-223.
- Le Moigne Jean-Louis, (2004), « MODELISER pour COMPRENDRE, c'est à dire pour FAIRE INGENIEUSEMENT », L'éditorial du Réseau Intelligence de la Complexité.
- Le Moigne Jean-Louis, (2007), « Intelligence de la complexité Action de, dans et par l'organisation », Recherche en soins infirmiers, 2007/4N° 91, p. 5-7.
- Le Moigne Jean-Louis, (2007), « Les épistémologies constructivistes », 3^{ème} éd., Que sais-je.
- Le Moigne Jean-Louis, (2009), « LA PENSEE COMPLEXE EST PLENITUDE DE LA PENSEE, Défis et opportunités pour l'éducation, la recherche et les organisations », EDITORIAL DE L'INTERLETTRE CHEMIN FAISANT, N° 47, Mai Juin 2009
- Le Moigne Jean-Louis, (2013), « Sur l'intelligence de la complexité, en entretenant épistémologie et pragmatique », In Le Moigne et Morin, « Intelligence de la complexité : épistémologie et pragmatique », Hermann Editeurs, p.13-23.

- Le Moigne Jean-Louis, (2013), « QUE PEUT ETRE AUJOURD'HUI UNE FORMATION CITOYENNE : A « L'AGIR-- PENSER EN COMPLEXITE » ? EDITORIAL DE L'INTERLETTRE CHEMIN FAISANT, Réseau Intelligence de la Complexité - N°67.
- Le Van Huy, (2008), « DÉTERMINANTS DE L'ADOPTION ET DE L'UTILISATION DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME) : LE CAS DU VIETNAM », thèse en Marketing et Systèmes d'Information, Université de Nantes.
- Lepicard Georges, (2009), "Théorie des systèmes complexes", disponible sur le site : http://www.mountvernon.fr/Contributions_emergence.html
- Loilier T. et Malherbe M. (2010). « Genèse d'un écosystème d'affaires et approche par les capacités : les enseignements d'une étude de cas issue du secteur des télécommunications », XIXe Conférence de l'AIMS, Luxembourg, juin.
- Loillier Thomas et Tellier Albéric (2001), "Nouvelle économie, Net organisations", édition EMS, 2001.
- Louadi M., (2007), « Systèmes d'information organisationnels », Centre de publication universitaire.
- Lugan, J-C., (2009), « La modélisation des systèmes complexes chez E.Morin et J.-L. Le Moigne », In Lugan, J-C. (dir), « La systémique sociale », 5ème éd., PUF.
- Machat Cécile, (2002), « L'application de la théorie de la structuration aux liens technologie / organisation », communication de l'AIMS 2002.
- Machat K., (2003), "Orientation marché et apprentissage organisationnel : de l'émergence d'un nouveau courant de recherche en marketing", Cahiers du CEREN, n° 5, p.28-37.
- Mahmoud M.A., Burn J.M., Gemoets L.A., Jacquez C., (2000), "Variables affecting information technology end-user satisfaction : a meta-analysis of the empirical literature", Int. J. Human-Computer Studies, Vol., 52, p.751-771.
- Marrakchi Charfi (2017), « Le secteur des TICs et ALECA : État des lieux vs attentes du secteur », communication Solidar Tunisie, disponible sur Internet.
- Marticotte, F., (2004), « Une méta-analyse de la relation orientation marché – performance organisationnelle », ASAC, Québec, p.1-23.
- Martinet Alain-Charles (2016), « Recherche en stratégie : un problème de granularité », Revue française de gestion, 2016/3 N° 256, pp.11-18.
- Mc Allister D., (1995), "Affect and Cognition Based Trust", Academy of Management, Vol. 38, N°1, 24-44.
- McCullagh, A (1998), "E-commerce: A Matter of Trust", in Proceedings of the 1998 Information Industry Outlook Conference
- Melville, N., Kraemer K., Gurbaxani V., (2004), "Review: IT and organizational performance: An integrative Model of IT Business Value", MIS Quarterly, Vol.28, N°2, 283-322.
- Menvielle, L., Menvielle, W., Tournois, N., (2009), « comment diminuer le risque perçu chez les cyberconsommateurs lors de l'achat de services en ligne : une étude exploratoire des sitesweb dédiés au tourisme médiacal », 2ème Journée de Recherche sur le Tourisme, Groupe Sup de Co. La Rochelle.
- Meschi, P.-X., (1997), "Le concept de compétence en stratégie: Perspective et limites", VIème Conférence de l'AIMS, Actes Vol 2, 1-28.

- Midler, C., (2003), « L'apprentissage organisationnel : une dynamique entre cohérence et pertinence des règles ? » In Gilbert de Terssac (dir), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (2003), La Découverte, p.279-288.
- Miles M.B. et Huberman A.M., (2003), « Analyse des données qualitatives », 2ème édition, De Boeck
- Millerand, F., (1998), « Usages des NTIC: les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation (1ère partie). *COMPOSITE*, Vol 98. N°1, p.1-19.
- Mitleton-Kelly Eve (2003), "COMPLEX SYSTEMS AND EVOLUTIONARY PERSPECTIVES ON ORGANISATIONS THE APPLICATION OF COMPLEXITY THEORY TO ORGANISATIONS", Pergamon An Imprint of Elsevier Science, 257p.
- Moore J.F. (1996), "The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems", John Wiley & Sons.
- Moorman, C., Deshpande, R., Zaltman G., (1993), « Factors affecting trust in market research relationships *Journal of Marketing*, 57(1), p.81-101.
- Morin, E. & Le Moigne, J-L. (1999), « L'intelligence de la complexité », l'Harmattan.
- Morin, E. (1990), "Introduction à la Pensée Complexe", ESF, Paris.
- Morin, E. (1991), "De la complexité : complexux" in Fogelman Soulié F. (dir), "Les théories de la complexité : autour de l'œuvre d'Henri Atlan" colloque de Cerisy, Seuil, 283-296.
- Morin, E. (2008), *La Méthode I : 1. La Nature de la Nature, 2. La Vie de la Vie, 3. La Connaissance de la Connaissance*, Les Éditions du Seuil, Paris.
- Morin, E. (2008), *La Méthode II : 4. Les idées, 5. L'Humanité de l'Humanité, 6. L'Éthique* Les Éditions du Seuil, Paris.
- Morin, E., (1996), "Sociologie", Les Éditions du Seuil, Paris.
- Morin, E., (1999), "L'épistémologie de la complexité", in Morin, E. & Le Moigne, J-L., "L'intelligence de la complexité", l'Harmattan, 52-219.
- Morin, E., (2018), « La complexité-sphinx », In Edgar Morin et Laurent Bibard (dir), *COMPLEXITÉ ET ORGANISATIONS : Faire face aux défis de demain*, Groupe Eyrolles,
- Nantel Jacques (2002), "Occasions d'affaires et Internet: où en sommes-nous?", *Revue Internationale de Gestion*, Hors série 2002.
- Nath Prithwiraj, Subramanian Nachiappan, & Ramakrishnan Ramanathan, (2008), "The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view", *Industrial Marketing Management*, in press.
- O'Brien James A., (2001), « Introduction aux systèmes d'information : Un outil essentiel pour l'entreprise branchée », Les Editions de la Chenelière inc., Canada.
- Oliveira Pedro, Roth Aleda, Gilland Wendell, (2002), "Achieving competitive capabilities in e-services", *Technological Forecasting Social Change*, 69, pp.721-739.
- Ologeanu-Taddei, R., & Staii, A., (2009), « L'épineuse question de l'appropriation : approches et méthodes d'études », <https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2008/supplement-a/09-lepineuse-question-de-lappropriation-approches-et-methodes-detudes/> .

- Orlikowski Wanda J., (2000), "Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations", *Organization Science*, Volume 11, Issue 4, p. 367-472
- Orlikowski, W. J. (1999), « L'utilisation donne sa valeur à la technologie ». *Supplément L'art du management de l'information-Les Echos*, 19-20 novembre 1999.
- Osterwalder Alexander, Ben Lagha Sarra, Pigneur Yves (2002), "Une ontologie de business modèles pour la formalisation des stratégies e-business", colloque AIM 2002, Tunisie.
- Ouerghi, M., (2009), « La logique de compétence à l'épreuve de la réalité : Une analyse statistique sur le cas français », *Annales des Sciences économiques et de gestion*, FSJEGJ.
- Paillard J., (1985), « Les niveaux sensori-moteur et cognitif du contrôle de l'action », In M. Laurent & P. Therme (eds). *Recherches en Activités Physiques et Sportives*, Publication du Centre de Recherches de l'UEREPS, Université Aix-Marseille II. 1985, p.147-163.
- Paillé P., Mucchielli A., (2008), "L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales", Armand Colin, 2^{ème} édition.
- Paquelin Didier, (2000), « Analyse systémique des usages des technologies de l'information et de la communication pour l'apprentissage », disponible sur Internet.
- Pavlou Paul A. (2003), "Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 7, No. 3, pp.101-134
- Peppard J., & Ward J., (2004), "Beyond strategic information systems: towards an IS capability", *Journal of Strategic Information Systems* 13, p.167-194.
- Porter M. (2000), « L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Dunod, Paris.
- Porter M., (2001), "Internet: la stratégie plus que jamais", *Expansion Management Review*, p.33-51.
- Prahalad et Hamel, (1999), « La conquête du futur », Paris, Dunod, 325p.
- Prahalad, C.K. et Hamel, G., (1999), "The Core Competence Of The Corporation", *Harvard Business Review*, 68, 3, 79-91.
- Proulx Serge, (2000), « La construction sociale des objets informationnels : matériaux pour une ethnographie des usages », <http://barthes.enssib.fr/atelier/articles/proulx2000.html>
- Proulx Serge, (2001), « Trajectoires d'usages des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir », <http://grm.uqam.ca/>
- Proulx Serge, (2001), « Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude ? », *Actes du XIIème Congrès national des sciences de l'information et de la communication, UNESCO(Paris)*, du 10 au 13 janvier 2001.
- Proulx Serge, (2005), "Penser les usages des technologies de l'information et de la communication aujourd'hui: enjeux - modèles - tendances", texte publié in Lise Vieira et Nathalie Pinède, édés, *Enjeux et usages des TIC: aspects sociaux et culturels*, Tome 1, Presses universitaires de Bordeaux, p.7-20.
- Proulx Serge, (2013), « Postures des usagers face aux environnements numériques », publié par szonja, <http://sergeproulx.uqam.ca/>

- Proulx Serge, (2015), "La sociologie des usages, et après ?" *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, N°6/2015.
- Qumer, A., Henderson-Sellers B. (2008), "An Evaluation Of The Degree Of Agility In Six Agile Methods And Its Applicability For Method Engineering", *Information and Software Technology*, 50, p.280-295.
- Ram Sudha, (1987), « A model of innovation resistance », In *Advances in Consumer Research*, n° 14, p. 208-212.
- Rechenmann Jean-Jacques, (2001), «Internet et Marketing», Editions d'Organisation, 2ème éd. Paris.
- Rival, Y., (2006), « Alignement de l'activité Internet de l'entreprise et performance : une application au secteur du tourisme français » ; in Kalika, M., et Romelaer P., (dir), "Recherches en Management et Organisation", éd. Economisa, p. 384-427.
- Rivard, R. Raymond L. et Verreault D., (2005), "Resource-Based View And Competitive Strategy: An Integrated Model Of The Contribution Of Information Technology To Firm Performance", *Journal of strategic Information Systems*, p.1-22.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations*, 4th ed., New York: Free Press. 5th edition, 2003.
- Roggero, P., (2000), "La complexité sociologique : éléments pour une lecture complexe du système d'action concret", *Cahiers de recherche 2000-4*, p.1-41.
- Roggero, P., (2000), "La complexité sociologique : éléments pour une lecture complexe du système d'action concret", *Cahiers de recherche 2000-4*, p.1-41.
- Rouleau, L., (2007), « Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde », Presses de l'Université de Québec, 273p.
- Ruault J.-R., Gardinetti E., Kolski C., Vanderhaegen F., (2014), «Adaptation de l'ergonomie prospective aux systèmes à longue durée de vie», *Le travail humain*, 2014/3 Vol. 77, p.257-280.
- Sabourin Vincent et Vézina Michel, (2002), "Modèles d'affaires électroniques et création de la valeur économique: un cadre d'analyse", *Revue Internationale de Gestion*, Hors série 2002, p.12-22.
- Sahay S. (1997), "Implementation of Information Technology : a Time-Space Perspective", *Organization Studies*, Vol.18, n°2, p.229-260.
- Salwani M. I., Marthandan G., Norzaidi M.D. Chong S.C., (2009), "E-commerce usage and business performance in the Malaysian tourism sector: empirical analysis", *Information Management and Computer security*, Vol.17, N°2, p. 166-185.
- Santos-Vijande M. L., Sanzo-Pérez M. J., Alvarez-Gonzalez L. I., Vazquez-Casielles R., (2005), « Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance », *Industrial Marketing Management* 34, p.187-202.
- Savall H., et Zardet V., (2004), « Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique Observer l'objet complexe », *Economica* ;
- Schermerhorn John, Chappell David & Lambert Jocelyn, (2008), "Principes de Management", Editions du Renouveau pédagogique Inc, 2ème édition.
- Sebei M., (2018), « Diffusion du commerce électronique en Tunisie : une analyse et modélisation des comportements d'adoption de l'internet et des services marchands par les jeunes », Thèse en sciences économiques, Université Côte d'Azur.

- Senyo P. K., Liu K., Effah J., (2019), "Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research", *International Journal of Information Management*, N°47, p.52-64.
- Sharifi, H. et Zhang Z., (1999), "A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Operations: An Introduction", *International J. of Production Economics*, 62, p.7-22.
- Silem, A., (1990), "Introduction à l'analyse économique", collection cursus Paris, Février.
- Simon, Herbert A., (1976), « How Complex are Complex Systems? », *PSA*, Vol 2, p.507-522.
- Snowden David J. & Boone Mary E., (2007), "A Leader's Framework for Decision Making", *Harvard Business Review*. From the November 2007 Issue
- Teece, D. J., G. Pisano, et A. Shuen, (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), p.509-533.
- Teo Thompson, Tan Margaret & Buk Wong Kok (1998), "A Contingency Model of Internet Adoption in Singapore", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.2, N.2 p.95-118.
- Thiel D., (1998), « La dynamique des systèmes complexes et chaos », Hermes Science Publications.
- Thiétart R.A., (2000), "Management et complexité : Concepts et théories", Cahier n°282, centre de recherche DMSP.
- Thiétart R.A., et Coll., (2003), "Méthodes de recherche en management", 2^{ème} éd., Dunod.
- Thiétart Raymond-Alain et Forgues Bernard, (2006), « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue française de gestion*, 2006/1 – N°160, p.47-66.
- Tolfo C., Wazlawick R.S., (2008), "The influence of organizational culture on the adoption of extreme programming", *Journal of Systems and Software* 81(11), p.1955-1967
- Tornatzky & Fleischer (1990), "The processes of technological innovation", Lexington, MA: Lexington.
- Troadec B. et Martinot C., (2003), « Le développement cognitif : Théories actuelles de la pensée en contextes », éditions Belin.
- Turban Efrain, King David, Lee Jae, Viehland Dennis, (2004), "Electronic Commerce: A Managerial Perspective", Pearson Education International, Pearson Prentice Hall.
- Tyler, B., (2001), "The Complementarity Of Cooperative And Technological Competencies: A Resource-Based Perspective", *J. of Engineering & Technology Management*, N°18, p.1-27.
- Tywoniak S.A., (2005), « Vers une conceptualisation cognitive de l'architecture des compétences », XIV^{ème} conférence AIMS, p.1-21.
- Ubeda G.M., Vano F.L., Sempere V.S., Guillo J.T., (2001). "La création de connaissance dans l'entreprise : l'intégration de modèles et le blocage dans le processus d'apprentissage", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 188-189, p.69-82.
- Urikova O., Ivanochko I., Kryvinska N., Zinterhof P., Strauss C. (2012), "Managing Complex Business Services in Heterogeneous eBusiness Ecosystems – Aspect-based Research Assessment", *Procedia Computer Science* 10, p.128-135.
- Van De Vijver G., (2004), « Auto-organisation, autonomie, identité : introduction », *Revue internationale de philosophie*, 2004/2 n° 228, p.129-133.

- Vedel Thierry, (1994), "Introduction à une socio -politique des usages", in VITALIS André (dir.), Médias et nouvelles technologies de communication. Pour une socio - politique des usages. Rennes: Editions Apogée, p.13-35.
- Venkatesh V., Morris M., Davis G.B., Davis F.D., (2003), "User Acceptance of Information Technology : Toward a Unified View" MIS Quarterly, Vol. 27, N°3, p.425-478.
- Venkatraman N., Henderson J.C., Oldach S., (1993), "Continuous Strategic Alignment : Exploiting Information Technology Capabilities for Competitive Success", European Management Journal, Vol.11, N°2, p.139-149.
- Vézina M., et Messier C., (2005), « Une perspective relationnelle de l'apprentissage interorganisationnel : le cas d'un réseau informel », Communication AIMS, p.1-21.
- Volle P., (1995) « le concept de risque perçu en psychologie du consommateur : antécédants et statut théorique, Recherche et Applications, Vol. 10, 1, p.39-56.
- Von Mises, Ludwig, (2004) « L'action humaine : traité d'économie », Institut COPPET.
- Wacheux, F., (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Paris, Economica
- Wade M., Nevo S., (2005). , "Development and Validation of a Perceptual Instrument to Measure E-Commerce Performance", International Journal of Electronic Commerce/ Winter 2005–6, Vol. 10, No. 2, p.123-147.
- Wang Wei-Tsong, Yi-Shun Wang, En-Ru Liu (2016), "The stickiness intention of group-buying websites: The integration of the commitment–trust theory and e-commerce success model", Information & Management 53 (2016), p.625–642.
- Wareham Jonathan, Fox Paul B. & Cano Giner Josep Lluís, (2014), "Technology Ecosystem Governance", Organization Science, Vol. 25, No. 4, pp. 1195-1215.
- Weaver, W., (1948), « Science and Complexity », American Scientist, Vol. 36, N°536.
- Wernerfelt B., (1984), « A Resource-Based View of the Firm », Strategic Management Journal, Vol. 5, n°1, p.171-180.
- Yanow, D., (2006), " Thinking interpretively: Philosophical presuppositions and the human sciences", pp. 5-26, In Yanow, D, Schwartz-Shea, P., "Interpretation and method: Empirical research methods and the interpretive turn", / Armonk, NY : M.E. Sharpe, Inc.
- Yap A., Das J., Burbridge J., Cort K., (2006), "A Composite-Model for E-commerce Diffusion: Integrating Cultural and Socio-Economic Dimensions to the Dynamics of Diffusion", Journal of Global Information Management, vol. 14 issue 3, pp.17-38.
- Yatchinovsky (1999), « L'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité », ESF éd., 1999 - Social systems - 168 pages.
- Yin Robert K., (2011), "Qualitative Research from start to finish", THE GUILFORD PRESS, New York London
- Yousfi, L. (2013), "La complexité à l'œuvre", Sciences Humaines, Hors - Série N°18, Mai - Juin 2013, 28-29
- Yusuf, Y.Y., Sarhadi M. et Gunasekaran A., (1999), "Agile Manufacturing, The Drivers, Concepts And Attributes", International Journal of Production Economics, Vol. 62, 33-43.
- Zaied Abdel Nasser H., (2012), "Barriers to E-Commerce Adoption in Egyptian SMEs", I.J. Information Engineering and Electronic Business , 2012, 3, p.9- 18.

- Zhu K., Kraemer K. & Xu Sean, (2003), "Electronic Business Adoption by European Firms: A Cross-country Assessment of the Facilitators and Inhibitors", *European Journal of Information Systems*, 12, pp. 251-268.
- Zhu K., Kraemer K. & Xu Sean, (2006), "The Process of Innovation by Firms in Different Countries: A technology Diffusion Perspective on E-business", *Management Science*, Vol. 52, N°10, October 2006, pp. 1557-1576.
- Zhu, K., et Kraemer K.L., (2002), "E-Commerce Metrics For Net-Enhanced Organizations: Assessing The Value Of E-Commerce To Firm Performance In The Manufacturing Sector", *Information Systems Research*, Vol.13, N°3, September, 275-295.
- Zhu, K., et Kraemer K.L., (2002), "Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: Cross-country evidence from the retail industry", *Information Systems Research*, Vol.16, N°1, pp. 61-84.
- Zhung Y., et Lederer A., (2006), "A resource-based view of electronic commerce", *Information & Management*, 43, pp.251-261.

Liste des Tableaux

| | |
|--|-----|
| Tableau 1 : Les formes de commerce fondées sur le processus | 13 |
| Tableau 2 : Le nombre de sites marchands (2008-2018) | 14 |
| Tableau 3 : Sites marchands et transactions électroniques (2015-2017)..... | 15 |
| Tableau 4 : Evolution de la pénétration Internet en Tunisie (en pourcentage)..... | 27 |
| Tableau 5 : Le taux de pénétration Internet en Tunisie en 2016 et en 2017..... | 27 |
| Tableau 6 : La pénétration du mobile et de l'Internet mobile en Tunisie | 28 |
| Tableau 7 : Le classement des pays arabes selon l'indice de développement TIC | 28 |
| Tableau 8 : Indice de développement TIC en Tunisie 2015 et 2016..... | 29 |
| Tableau 9 : Indice de développement TIC par rapport aux moyennes | 29 |
| Tableau 10 : Entretiens de la phase préliminaire | 35 |
| Tableau 11 : Synthèse des approches théoriques de l'évaluation des TI/SI..... | 51 |
| Tableau 12 : Évaluation de l'activité Internet dans l'entreprise | 52 |
| Tableau 13 : Comparaison entre l'approche analytique, l'approche systémique et l'approche de la complexité | 66 |
| Tableau 14 : Généalogie des théories de la complexité | 68 |
| Tableau 15 : Exemples de recherches sur la complexité en management et en systèmes d'information | 70 |
| Tableau 16 : Tableau comparatif entre les paradigmes de simplification et de la complexité..... | 84 |
| Tableau 17 : Les principes de conduite de la recherche du complexe dans le complexe et par le complexe (principes d'intelligibilité de la complexité)..... | 91 |
| Tableau 18 : Les pratiques du e-commerce (de la pré-adoption à l'appropriation) | 101 |
| Tableau 19 : Les catégories de la confiance sur Internet et leurs dimensions..... | 137 |
| Tableau 20 : Le quoi de la recherche selon le paradigme constructiviste | 163 |
| Tableau 21 : Comparaison succincte entre les deux paradigmes constructivistes | 166 |
| Tableau 22 : Les niveaux et les unités d'analyse | 178 |
| Tableau 23 : Les stratégies d'échantillonnage de notre recherche | 179 |
| Tableau 24 : Le dictionnaire des thèmes / Consommateur..... | 184 |
| Tableau 25 : Caractéristiques de l'échantillon des Internautes | 188 |
| Tableau 26 : Entretiens auprès des Internautes acheteurs et non-acheteurs..... | 189 |
| Tableau 27 : Table de synthèse inter-sites pour la culture dans son capital cognitif | 199 |
| Tableau 28 : Analyse statistique des habitudes vis-à-vis de l'utilisation d'Internet | 200 |
| Tableau 29 : Table de synthèse de la connaissance de la procédure de protection en ligne | 207 |
| Tableau 30 : Tableau synoptique de la compétence et l'action..... | 210 |
| Tableau 31 : Analyse statistique des niveaux d'auto-efficacité des Internautes | 213 |
| Tableau 32 : Analyse de l'affectivité des Internautes | 214 |
| Tableau 33 : Les Risques perçus les plus graves sur Internet | 216 |

| | |
|---|-----|
| Tableau 34 : Analyse statistique de l'utilité perçue | 217 |
| Tableau 35 : Utilité perçue pour les non-acheteurs en ligne | 218 |
| Tableau 36 : Table de synthèse de l'utilisabilité perçue | 219 |
| Tableau 37: Table de synthèse de la sensibilité | 220 |
| Tableau 38 : Table synoptique de la « Sensibilité »..... | 221 |
| Tableau 39 : Le besoin/désir et l'achat en ligne..... | 224 |
| Tableau 40 : Analyse statistique des attitudes envers l'achat sur Internet | 229 |
| Tableau 41 : Analyse des attitudes envers l'achat sur Internet par catégorie..... | 229 |
| Tableau 42 : Analyse statistique des attitudes envers le paiement sur Internet..... | 230 |
| Tableau 43 : Explications des attitudes envers le paiement sur Internet pour les non-acheteurs..... | 230 |
| Tableau 44 : Analyse des spécificités de l'intention de continuer à acheter sur Internet..... | 231 |
| Tableau 45 : Facteurs de l'ennvironnement | 232 |
| Tableau 46 : Satisfaction/ non satisfaction des acheteurs en ligne..... | 233 |
| Tableau 47 : Problèmes rencontrés suite à un achat en ligne | 233 |
| Tableau 48 : Les énoncés de la représentation du e-commerce | 260 |
| Tableau 49 : Propositions des Internautes..... | 329 |
| Tableau 50 : Propositions des Chefs d'entreprise | 332 |
| Tableau 51 : Propositions des agents administratifs et des experts en e-commerce | 333 |

Liste des Figures

| | |
|---|-----|
| Figure 1 : La typologie du e-commerce selon la nature des acteurs | 12 |
| Figure 2 : La répartition de sites marchands selon les secteurs d'activité..... | 15 |
| Figure 3 : La plateforme E-dinar de la Poste Tunisienne pour 2017..... | 15 |
| Figure 4 : La plateforme SPS (Système de paiement en ligne) de la SMT pour 2017..... | 16 |
| Figure 5 : La disparité du e-commerce selon les continents | 16 |
| Figure 6 : Les 10 premiers pays en e-commerce dans le monde..... | 17 |
| Figure 7 : Les 10 premiers pays en voie de développement en e-commerce B2C 2017 - 2018 | 17 |
| Figure 8 : Les socles de l'écosystème du e-commerce | 23 |
| Figure 9 : Les taux d'équipement en ordinateurs en Tunisie | 26 |
| Figure 10 : Le taux de pénétration Internet en 2017 et en 2019..... | 27 |
| Figure 11 : L'indice de la prédisposition numérique de la Tunisie en 2016 | 29 |
| Figure 12 : L'indice de développement de l'e-gouvernement | 30 |
| Figure 13 : Le nombre de diplômés et des étudiants inscrits en TIC | 31 |
| Figure 14 : La législation Tunisienne en e-commerce selon l'UNCTAD, 2018..... | 32 |
| Figure 15 : Schéma récapitulatif des premiers facteurs inhibiteurs à l'achat sur Internet..... | 36 |
| Figure 16 : Schéma récapitulatif des facteurs inhibiteurs à la vente sur Internet..... | 43 |
| Figure 17 : L'approche comportementale de l'évaluation des TI/SI..... | 45 |
| Figure 18 : Les barrières à l'e-commerce dans les pays en voie de développement..... | 54 |
| Figure 19 : Caractéristiques d'un système complexe | 63 |
| Figure 20 : Deux schémas du système adaptatif complexe (Complex Adaptive Systems)..... | 71 |
| Figure 21 : Les inter-bouclages de l'auto-organisation (Morin, 2008, p. 984)..... | 77 |
| Figure 22 : Conceptogramme de la pensée complexe (Giordan 2010) | 87 |
| Figure 23 : Modèle de l'appropriation technologique de Carroll (2004) | 98 |
| Figure 24 : Processus de l'appropriation du e-commerce | 101 |
| Figure 25 : La logique générale de modélisation | 108 |
| Figure 26 : Les boucles locomotrices d'actions des auto-organisations du 2 ^{ème} degré (Individu) et du 3 ^{ème} degré (Entreprise)..... | 114 |
| Figure 27 : Le système de contrôle de l'action de Paillard | 114 |
| Figure 28 : La boucle locomotrice de l'action | 115 |
| Figure 29 : Les trois centres de la boucle locomotrice de l'action selon diverses appellations | 117 |
| Figure 30 : Schéma de recherche N° 1 : Processus général de l'action de l'organisation active | 119 |
| Figure 31 : Schéma de recherche N° 2 : Processus des actions liées à l'usage de la technologie au niveau individuel..... | 119 |
| Figure 32 : Schéma de recherche N° 3 : Processus des actions liées à l'usage de la technologie au niveau organisationnel..... | 119 |
| Figure 33 : Le système complexe..... | 120 |
| Figure 34 : La représentation du commerce électronique B2C..... | 120 |

| | |
|---|-----|
| Figure 35 : Les acteurs de l'écosystème du e-commerce | 120 |
| Figure 36 : Les socles de l'écosystème du e-commerce | 121 |
| Figure 37 : Schéma de recherche n°4 : Modélisation du processus des actions liées à l'appropriation technologique au niveau individuel..... | 125 |
| Figure 38 : La boucle locomotrice de l'action | 127 |
| Figure 39 : Le modèle en diamant de Leavitt et le modèle de Leavitt ajusté..... | 142 |
| Figure 40 : Schéma de recherche n°5 : Modélisation du processus des actions liées à l'appropriation technologique au niveau organisationnel | 144 |
| Figure 41 : La boucle locomotrice de l'action au niveau organisationnel | 145 |
| Figure 42 : L'environnement externe de l'entreprise | 154 |
| Figure 43 : Les différentes approches d'une recherche qualitative..... | 173 |
| Figure 44 : Nuage de mots de la représentation sociale du vendeur tunisien..... | 197 |
| Figure 45 : Nuage de mots de la représentation sociale de la loi | 197 |
| Figure 46 : Répartition des internautes selon les pratiques du e-commerce | 232 |
| Figure 47 : Le cycle de l'appropriation du e-commerce chez Jumia | 250 |
| Figure 48 : L'écosystème du e-commerce comme une unité globale | 293 |
| Figure 49 : La structure de l'écosystème de l'e-commerce en termes d'acteurs..... | 309 |
| Figure 50 : La structure de l'écosystème de l'e-commerce en termes de socles..... | 313 |
| Figure 51 : L'écosystème du e-commerce comme une unité complexe (entre tout et parties)..... | 315 |
| Figure 52 : La boucle tétralogique (Morin, 2008, p. 89)..... | 316 |
| Figure 53 : Le tétragramme de l'écosystème du e-commerce..... | 317 |
| Figure 54 : Les propositions des acteurs répertoriées selon les socles de l'écosystème | 336 |
| Figure 55 : Les propositions des acteurs répertoriées selon l'environnement de l'écosystème | 337 |
| Figure 56 : Proposition d'un modèle managérial | 339 |

Annexes

Annexe 1 : Extraits de l'analyse intra-site pour les internautes

Analyse intra-site de l'utilité perçue pour les acheteurs en ligne

| A | Utilité perçue | Non-Utilité perçue |
|-----|--|---|
| A1 | Utilité dans le contexte étranger C'est utile. C'est intéressant. Moins d'effort. | Non-Utilité dans le contexte tunisien Les prix sont chers. Les conditions de livraison sont non clairs. |
| A2 | Une très bonne idée. Elle facilite les choses. Elle fait gagner du temps. | Ce n'est pas conseillé. C'est utile de vérifier certains produits. Produit reçu non pas de la qualité désirée. |
| A3 | Utilité dans le contexte étranger Bons produits. Des opportunités d'achat. Promotions par rapport aux boutiques. Une livraison gratuite. | Non-Utilité dans le contexte tunisien Il n'y a pas des opportunités d'achat. Il n'y a pas des promotions Problème de livraison. |
| A4 | Une variété de produits. / Une comparaison dans un minimum de temps. / La possibilité d'acheter un produit non disponible. | L'impossibilité de vérifier le produit avant de l'acheter. |
| A5 | Ne pas avoir la contrainte du temps. C'est une méthode qui facilite l'achat. Recherche du produit plus facile qu'au marché. Avantage de la de la livraison à domicile ou au lieu du travail. Intéressant si le produit reçu est de la qualité désirée. | Problème de la qualité du produit. Le retour du produit n'est pas garanti. Perte de temps pour une livraison par la Poste. Non-Utilité dans le contexte étranger Un problème de livraison et Perte du temps Un problème au niveau de la douane et de la Poste. Plus intéressant d'acheter sur site tunisien. |
| A6 | Gagner du temps. Une accessibilité à n'importe quelle heure. | Les arnaques existent beaucoup plus sur Internet que sur le marché. |
| A7 | Avantage d'acheter sans se déplacer. Avantage de livraison à domicile. Gagner du temps. | - |
| A8 | Possibilité de comparer entre plusieurs marques. Accès rapide à l'information. C'est immédiat. Gain du temps. C'est moins coûteux. Avantage de ne pas se déplacer. Avantage d'une livraison à domicile. | - |
| A9 | Gain du temps. C'est pratique. | - |
| A10 | Intéressant, ça facilite les choses. Avantage de la livraison à domicile. Ne pas être obligé de chercher le magasin. Mieux maîtriser les dépenses en ligne. | Impossibilité d'acheter tout type de produit. Ne pas avoir la possibilité d'essayer. Le retour est à la charge du client. |
| A11 | Utilité dans le contexte étranger Gain du temps Profiter des promotions Bonnes offres / Bonnes affaires | Non-Utilité dans le contexte tunisien Manque d'opportunités sur le NET. Manque d'offres alléchantes. Moins utile que le shopping. |
| A12 | Ne pas se déplacer. Accès rapide à l'information. Intéressant pour une marque renommée. | C'est non garanti pour des petits commerces ou pour des entreprises inconnues. |
| A13 | Une bonne méthode. Gain du temps. Livraison à domicile. | Non-utilité pour un produit disponible en magasin. Produit reçu non semblable à 100 % à la photo. Perte du temps et perte de l'argent. Les informations présentées sont incomplètes. |

Analyse intra-site de l'utilité perçue pour les acheteurs sur sites étrangers

| ANA | Utilité perçue dans le contexte étranger | Non-Utilité perçue dans le contexte tunisien |
|------|--|---|
| ANA1 | Utile pour certains produits non volumineux et non chers. Utile dans certaines conditions (mauvais temps, quand il pleuvait). | Conditions non favorables. Elles sont dans l'intérêt du vendeur et non pas dans l'intérêt du client. Moins utile que le shopping : se trouver en contact direct et voir le produit et l'essayer. |

| | | |
|------|--|---|
| ANA2 | Gain du temps | Il n'a aucun apport. Perte de temps. Aucune utilité / Aucun intérêt / Non intéressant. |
| ANA3 | Conformité du produit acheté sur un site étranger | Non-utilité en cas de non-certification. Perte de temps et absence de garanties. |
| ANA4 | Les produits étrangers sont moins chers avec une qualité meilleure que les produits en Tunisie. | Absence de PayPal et problème de sécurité. Plus de risques par rapport aux sites étrangers. |
| ANA5 | Diversité des produits sur Internet. Gain du temps. C'est intéressant, on va y arriver pas à pas. | C'est encore une opération prématurée. Ne pas toucher le produit et ne pas le vérifier. Non-conformité du produit. Disponibilité des produits sur le marché. |
| ANA6 | Acheter produits non disponibles en Tunisie. | Perte du temps / Problème logistique |
| ANA7 | Utile pour certains produits comme le matériel informatique. Utile si l'e-commerçant est sérieux et respecte ses clients. | Non utile dans les cas contraires Non-utile pour plusieurs produits. Non-utile si l'e-commerçant est non sérieux et ne respecte ses clients. |

Annexe 2 : Tables de synthèse

Exemples de stratégies des internautes acheteurs et non acheteurs en ligne

| Stratégies | |
|---|--|
| Stratégies liées à « l'achat en ligne » | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas faire des achats sur Internet hâtifs ou impulsifs (A7). • Avant d'acheter, collecter des informations soit du marché soit auprès des personnes proches (A7). • Être sûr de recevoir un produit avec les mêmes caractéristiques indiquées sur le site (A7). | |
| Stratégies liées au « Prix » et à « l'offre » | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Acheter à des prix non chers ou à des prix promotionnels ou alléchants (A2, A5, A8, A11, NA12). • Acheter à des prix raisonnables (A1), à des prix attractifs (NA7) et une bonne qualité. (NA8) • Ne pas acheter si le prix est supérieur à 50 dinars (A2) ou à 60 dinars (A5). • Acheter des produits ayant des valeurs faibles (A8, A5). • Acheter si l'offre est alléchante et bien présentée sur le site. (NA10) | |
| Stratégies liées au « produit » et à la « marque » | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Excepté les billets, ne pas acheter des produits sur des sites tunisiens (A3). • Dans l'obligation d'achat, opter uniquement pour un produit étranger disponible que sur le Net (A2, NA2). • Acheter un produit étranger (importé) en promotion (A3) ou de bonne qualité (NA8). | |
| Stratégies liées au « Paiement » | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Acheter uniquement avec l'option de paiement à la livraison pour vérifier le produit avant de le payer. (A10, A12, NA7, NA12, ANA5, ANA7). • Opter pour le paiement à la livraison s'il y a le choix entre différents modes de paiement (A11). • Payer sur Internet un service et non pas un produit (A2). • Payer en ligne uniquement si l'entreprise a une bonne réputation. (ANA5) • Payer sur Internet les factures STEG, SONEDE, Télécom. et Orange (A4, A6) | |
| Stratégies liées au « Site e-commerce » | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Acheter uniquement sur un site renommé et connu (A1, A9). • Acheter sur un site de bonne réputation, et ce, indépendamment de son design. (NA12, ANA1) • Acheter sur des sites étrangers connus à l'échelle internationale (A3). • Acheter sur un site fiable (NA5), un site certifié. (NA13) et ne pas acheter sur un site chinois (A1, ANA1). • Boycotter le site en cas de non-conformité du produit. (A6) | |
| Stratégies liées aux garanties | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Avant d'acheter, vérifier la garantie de retour du produit (A1, NA10). • Avant d'acheter, s'assurer des garanties et du service après-vente (A11). • Acheter uniquement avec l'option de « satisfait ou remboursé » (A12). • Acheter pour bénéficier de l'avantage de la rapidité de transaction. (NA10) • Exiger le respect des délais de livraison. (NA10, NA8, NA12) | |
| Stratégies liées à la « Livraison » | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas acheter si livraison est assurée par la Poste (A3, A5, A10). • Accepter uniquement la livraison à domicile ou au lieu du travail (A10). • Acheter en cas de livraison en temps réel ou dans un délai court (A7). | |

Stratégies liées à l' « E-commerçant »

- Acheter auprès d'un vendeur qui a une bonne notoriété (une bonne réputation) (A11, NA10).
- Acheter auprès d'une entreprise de bonne réputation avec un retour d'expérience positif. (NA5)
- S'assurer de la réactivité surtout en cas de problème pour pouvoir récupérer l'argent. (NA12, A7)
- Acheter uniquement s'il y a une adresse physique du vendeur. (ANA6)
- Être déjà fidèle à l'entreprise sur le marché physique pour pouvoir penser à Internet. (NA10)

Table de synthèse des risques perçus

| Risques perçus |
|--|
| Risques perçus liés à l'objet d'achat |
| <ul style="list-style-type: none"> • Le risque de la non-conformité du produit (28). • Le risque de la non-réception du produit payé en ligne. (16) • Le risque d'informations erronées, non fiables, fictives, incomplètes, mensongères sur le produit (informations non-justes, non exhaustives, non-crédible) (16). • Le risque de recevoir un produit de mauvaise qualité ou qui ne correspond pas aux attentes. (12) • Le risque de la réception d'un produit autre que celui commandé (8). • Le risque d'endommagement du produit lors de la livraison. (7) • Le risque des produits d'imitation (un produit non original) (6) • Le risque de la livraison du produit en quantité inférieure à celle demandée et payée. (4) • Le risque que le produit en photos ne soit pas le même en réalité (4). • Le risque d'escroqueries ou d'arnaque si on ne connaît pas le produit et le site. (4) • Le risque d'arnaque par rapport à la qualité ou de défaut de fabrication dans le produit. (4) • Le risque de Non-satisfaction (3) • Le risque de perte du produit livré par la Poste. (2) • Le risque d'être obligé d'accepter un produit non conforme (1). • Le risque de payer sur Internet un prix plus cher que le prix de marché. • Le risque de non-disponibilité du produit après la passation de la commande (1). • Le risque que le produit soit volé (1). • Le risque des imprévus. (1) |
| Risques perçus liés aux conditions d'achat ou au contexte d'achat |
| <ul style="list-style-type: none"> • Le risque de non-sécurité, d'interception du code de la carte (24) ou d'informations personnelles. (7) • Le risque du non-sérieux de l'e-commerçant, qu'il n'honore pas ses engagements (16). • Le risque d'arnaque : usage périlleux d'Internet, induire le client en erreur. (9) • Le risque de non-respect des délais de livraison (7). • L'entreprise est fictive et le produit n'existe pas. (6) • Le risque de ne pas avoir le droit de retour du produit (6). • Le risque de s'embêter par la procédure du retour produit (6). • En cas de retour, le risque de non-remboursement (5). • Le risque de la vente forcée en cas de non-remboursement (5). • Le risque de la rupture de la connexion lors du paiement sans recevoir une preuve du paiement (3). • Le risque de tomber sur un vendeur malveillant. (3) • Le risque de dérangement par des appels téléphoniques (3). • Le risque que le montant prélevé soit supérieur au prix indiqué sur Internet. (2) • Le risque de non-réactivité de l'e-commerçant. (2) • Le risque de payer doublement une seule transaction pour un problème de blocage au niveau du site ou un problème de la connexion Internet (risque de perte d'argent). • Le risque que le montant déduit de la carte soit supérieur au prix. • Le risque lié à la livraison à domicile (un livreur impolie, non respectable, vol de la maison). (2) • Le risque de ne pas avoir des pièces justificatives d'achat et de paiement. • Le risque de prélèvement de l'argent du compte alors que le paiement ne s'effectue pas. (1) • Le risque de la non-garantie des droits de réclamation et de rétraction. • Le risque de faire un mauvais choix (se baser sur une photo). • Le risque de non-remboursement ni par la banque ni par une assurance en cas d'arnaque (1). • Le risque que la transaction ne soit pas achevée à cause d'un problème technique (1). • Le risque que le site ne soit pas actualisé. • Le risque que les moyens de preuve d'achat et de paiement soient non-valables. • Le risque de détournement de la loi pour protéger l'e-commerçant. |

(n) : Nombre de sites partageant le même risque perçu sur un total de 33 interviewés.

Annexe 3 : Analyse phénoménologique des socles de l'écosystème

Les énoncés du thème « Gouvernance » par agent et par expert

| AG | Énoncés et extraits de verbatims du thème « Gouvernance » |
|-----|--|
| AG1 | <ul style="list-style-type: none"> • Manque de moyens pour promouvoir l'e-commerce : Pas de budget • « <i>Il n'y a pas un corps spécialisé dans le contrôle des sites e-commerce</i> ». • Plusieurs instances s'occupent de l'e-commerce et il y a un problème de coordination entre les ministères de commerce, des Finances et des TICs. |
| AG2 | <ul style="list-style-type: none"> • La gouvernance du e-commerce entre dans le cadre du Plan National Stratégique Tunisie 2020 (PNS 2020). C'est toute une stratégie nationale. • L'administration travaille sur deux axes : (1) l'exportation et (2) l'organisation de l'activité et la diffusion de la culture e-commerce. • La priorité n'est pas le e-commerce en tant que tel, mais l'appui de l'exportation. |
| AG3 | <ul style="list-style-type: none"> • « <i>Finalemment, il y a beaucoup de travail à faire pour assurer une bonne gouvernance</i> ». |
| AG4 | <ul style="list-style-type: none"> • « <i>On va lancer le label de confiance dans les prochaines semaines.</i> ». |
| AG5 | <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'une stratégie de communication, pourtant parmi les tâches attribuées à la direction du e-commerce c'est d'instaurer la culture du e-commerce. • Manque d'un budget alloué par l'État pour la diffusion de la culture e-commerce. • Carence des efforts de l'administration pour sensibiliser les entreprises. |
| AG6 | <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'avantages fiscaux et financiers lors du lancement d'un projet en e-commerce . • « <i>L'État à son tour n'est pas en train de jouer un grand rôle dans le sens où l'e-commerce est un enjeu économique majeur surtout dans le decashing, la lutte contre la contrebande et le commerce parallèle</i>». • Le e-commerce intègre plusieurs intervenants : Il y a des efforts éparpillés entre eux. |
| EX1 | <ul style="list-style-type: none"> • Un mode de gouvernance lent malgré les bonnes initiatives. • Un retard causé par la lenteur et par la spécificité du monde digital (« Le problème c'est qu'au monde digital, le changement est rapide. Donc, si on parle d'un sujet aujourd'hui pour l'appliquer au bout de cinq ans, nous allons être en retard, nous nous trouvons dépassés et tout tombe dans l'eau »). • Il y a des complications administratives et législatives. • Des efforts qui n'ont pas donné de bons résultats : c'est minime, c'est peu. Ce n'est pas vraiment ce qu'il faut pour rattraper le retard. • Travailler pour plus d'une année sur une convention d'encouragement des e-commerçants exportateurs dans les secteurs de l'artisanat, du textile et de l'agroalimentaire (un abattement des frais de livraison de l'ordre de 50 %). Mais le nombre des entreprises bénéficiaires n'est pas important, ce n'est pas impactant. • L'État essaie d'encourager, mais des solutions séparées n'ont pas un grand effort. |
| EX2 | <ul style="list-style-type: none"> • Le e-commerce n'est pas une priorité au sein du ministère du Commerce. • Absence de stratégie claire de e-commerce. • L'Etat doit jouer son rôle de sensibilisation même si c'est par la sous-traitance. • « <i>Estonie a réussi, car tout fonctionne avec la sous-traitance, le gouvernement est comme une start-up. C'est « Think Different »</i> ». • Il faut changer les manières de gestion pour avoir des résultats différents. • « <i>Au niveau du ministère, ça fait 12 ans qu'on est en train de répéter les mêmes choses... On est en train de faire les choses chaque jour chaque année de la même façon et on espère avoir un résultat différent. Si on va continuer à gérer de telle manière, on trouvera les mêmes résultats jusqu'aux 2022 ou 2025, etc</i> ». |
| EX3 | <ul style="list-style-type: none"> • « <i>Je ne vois pas une stratégie claire de développement du e-commerce... L'administration n'a pas joué son rôle de communication et de la diffusion de la culture e-commerce</i> ». |
| EX6 | <ul style="list-style-type: none"> • « <i>Il y a un gap entre ce qu'ils voudraient faire et ce qui existe réellement. C'est un manque de communication entre les administrations, il n'y a pas des justes plans d'action</i> ». • « <i>Avant la révolution, le gouvernement avait une stratégie digitale claire. Aujourd'hui, c'est flou, il n'y pas une stratégie claire... il n'est pas en train de jouer son rôle</i>». |

Les énoncés du thème « Infrastructure » par agent et par expert

| Énoncés du thème « Infrastructure » | |
|-------------------------------------|---|
| AG1 | <ul style="list-style-type: none"> • La Tunisie reste un pays développé au niveau de l'infrastructure technologique. • Il y a un problème du débit de la connexion Internet. Il s'améliore d'une année à l'autre. |
| AG3 | <ul style="list-style-type: none"> • Sur le plan infrastructure, tout est là et on n'est pas loin de la France. • La technologie le permet. |
| AG4 | <ul style="list-style-type: none"> • Une bonne infrastructure. |
| AG6 | <ul style="list-style-type: none"> • Il y a un grand potentiel e-commerce eu égard à l'infrastructure. • Il y a le risque que la connexion Internet subit une rupture. • Quand on paye par TPE et l'opération s'interrompt pour défaut de connexion, on ne peut pas parler d'e-commerce. |
| EX1 | <ul style="list-style-type: none"> • Une infrastructure qui n'est pas mal pour assurer le boom de commerce électronique. • Le problème de la qualité de la connexion n'est pas si grave. • Il y a légèrement un problème technique au niveau du paiement et ça peut être acceptable. |
| EX2 | <ul style="list-style-type: none"> • Il n'y a aucun empêchement technologique. • Par rapport aux normes internationales, tout est kif-kif. • Pas de problèmes technologiques : une architecture comparable au niveau mondial. |
| EX3 | <ul style="list-style-type: none"> • La Tunisie a commencé très tôt à instaurer une infrastructure. • On n'a pas profité de cette infrastructure. |
| EX4 | <ul style="list-style-type: none"> • Il y a moins de ruptures de connexion ces dernières années. |
| EX5 | <ul style="list-style-type: none"> • La connexion Internet et le débit sont en train de s'améliorer d'une année à l'autre. |
| EX6 | <ul style="list-style-type: none"> • Il faudrait avoir une connexion non gênante ; il faudrait une bonne infrastructure. |

Les énoncés du thème « Culture » par agent et par expert

| Énoncés du thème « Culture » | |
|------------------------------|---|
| AG1 | <ul style="list-style-type: none"> • Absence de culture e-commerce auprès des consommateurs et auprès des entreprises surtout les PME. Les PME ne sont pas encore conscientes de l'apport d'e-commerce pour leurs activités surtout au niveau de l'ouverture sur des marchés internationaux. • Le consommateur Tunisien n'a pas l'habitude d'acheter en ligne. Il y a un manque de sensibilisation et un manque d'information et de communication sur le sujet. |
| AG2 | <ul style="list-style-type: none"> • La culture numérique n'est pas bien diffusée. |
| AG3 | <ul style="list-style-type: none"> • Des habitudes, des traditions et des attitudes qui freinent le e-commerce. Ne pas avoir le réflexe d'acheter sur Internet. • La culture de métier e-commerce est non développée (des offres non attractives) • Il faut attendre 5 ans ou 10 ans pour avoir une culture du e-commerce. Les jeunes sont branchés sur les TIC ; ils sont plus aptes à acheter sur Internet. • La diffusion de la culture numérique ne se fait pas à un degré satisfaisant à cause d'un budget limité. |
| AG4 | <ul style="list-style-type: none"> • Les habitudes d'achat en ligne sont non développées. |
| AG6 | <ul style="list-style-type: none"> • « Il suffit de présenter une offre plus adaptée pour que le Tunisien achète en ligne ». |
| EX1 | <ul style="list-style-type: none"> • L'e-commerce BtoC évolue avec la nouvelle génération (une génération vivant dans le digital, plus connectée et plus apte à acheter sur le net). • Une mentalité basée sur les slogans de méfiance et de l'aversion aux risques : méfie-toi, prends tes précautions, garantis ton avenir, ne prends pas le risque. • Une mentalité de protectionnisme qui règne dans le pays. Chacun cherche à protéger son avenir avec le minimum de risque. |
| EX2 | <ul style="list-style-type: none"> • Le e-commerce est une mentalité : Absence de la culture de vente sur Internet. • La non-conscience du commerçant des règles du commerce traditionnel. • La diffusion de la culture numérique est le rôle de l'Etat. Il faut imprégner la culture numérique. |
| EX3 | <ul style="list-style-type: none"> • La carence d'une mentalité d'achat en ligne et ce, excepté quelques jeunes. • Vu le nombre élevé d'utilisateurs de Facebook, les entreprises tunisiennes commencent à l'exploiter comme un canal de publicité, de communication et de vente. |
| EX4 | <ul style="list-style-type: none"> • « Les Tunisiens sont des suiveurs, dès que certaines personnes osent faire un pas et achètent en ligne, tous les autres vont les suivre. Au début, ça va être difficile, mais avec le temps, ça va devenir une habitude ». |
| EX5 | |
| EX6 | <ul style="list-style-type: none"> • « On a fait une étude l'an dernier avec un cabinet de consulting et on a constaté que les entreprises ne répondent pas aux e-mails et en même temps déclarent qu'elles misent sur le digital. Par exemple, les banques ne répondent pas aux e-mails de leurs clients ». • « C'est vrai qu'il y a beaucoup de gens qui utilisent Internet pour chercher l'information ». |

Les énoncés du thème « Logistique » par agent et par expert

| Énoncés du thème « Logistique » | |
|---------------------------------|---|
| AG1 | <ul style="list-style-type: none"> • Les coûts élevés des expéditions : les frais logistiques sont chers : les frais sont calculés en fonction du poids. Certains produits sont lourds comme les produits d'artisanat. • Il y a plusieurs opérateurs logistiques. Les frais de la Poste sont moins chers que les autres opérateurs internationaux. Mais la qualité du service de ces derniers peut-être meilleure. • Au niveau de la douane, il y a des procédures longues et très lourdes. La difficulté de respecter les délais de livraison à cause des procédures douanières, ce qui peut nuire à la réputation du site e-commerce. |
| AG2 | <ul style="list-style-type: none"> • Il y a plusieurs opérateurs qui s'ajoutent à la poste. Il y a une concurrence sur le marché. • Les entreprises doivent maîtriser leurs circuits de distribution. |
| EX1 | <ul style="list-style-type: none"> • « Pour la livraison, malgré les améliorations, on a encore des problèmes». • «Sur le marché national, il y a une dizaine de livreurs qui travaillent dans les normes». • «Au niveau de la douane, il y a un problème de dédouanement qui génère des retards aussi bien au niveau de l'exportation que de l'importation». • « Ah, j'ai oublié la douane ! (Un fou rire). La douane, c'est un autre sujet ». • Il y a un problème au niveau de la Douane : une lenteur générant des retards de livraison ; une absence de la transparence; une procédure compliquée avec des difficultés de suivi et la corruption. |
| EX2 | <ul style="list-style-type: none"> • Il y a plusieurs acteurs de livraison et la concurrence est forte. Il n'y a pas de problèmes logistiques. • Pour la logistique, il y a un problème au niveau de la Douane tunisienne. |
| EX3 | <ul style="list-style-type: none"> • « Il y a plusieurs opérateurs logistiques ». • Problème de calcul du trajet optimum : « Sur le plan national, un livreur se trouve devant des problèmes d'infrastructure routière, d'embouteillage, d'adresses non répertoriées, ce qui fait biaiser le calcul du trajet optimum ». • « Il y a une lourdeur au niveau de la procédure douanière sans parler de la corruption ». |
| EX6 | <ul style="list-style-type: none"> • « Le problème c'est au niveau de l'infrastructure logistique. L'entreprise cherche à assurer un bon délai de livraison alors que la logistique ne le permet pas, car le pays n'est pas prêt». • « Par rapport à la qualité, à la sécurité, on doit avoir une infrastructure terrestre bien évoluée, des sociétés de transport capable de livrer bien rapidement ». |

Les énoncés du thème « E-paiement et finance » par agent et par expert

| Énoncés du thème « E-paiement et finance » | |
|--|---|
| AG1 | <ul style="list-style-type: none"> • L'absence de PayPal est un grand problème, car 90 % des étrangers utilisent PayPal. • Selon les statistiques et l'expérience, on peut dire que la solution de paiement de la SMT montre une robustesse ; c'est un système fort qui n'a pas de lacunes. |
| AG2 | <ul style="list-style-type: none"> • Des frais exorbitants appliqués par les banques pour tout ce qui est en rapport avec la digitalisation : des frais énormes même sur la consultation du compte sur Internet. • Risque occasionnel d'inaccessibilité de services pour le paiement de factures en ligne. |
| AG3 | <ul style="list-style-type: none"> • La dématérialisation (ou le décastring) est non encore développée. • Le paiement à la livraison est la pratique commerciale la plus répandue. • Problème lié au morcellement du paiement. • Problème lié au plafond de la carte bancaire par semaine. |
| AG4 | <ul style="list-style-type: none"> • Le plus grand volume de transactions se fait aujourd'hui en paiement à la réception. |
| AG6 | <ul style="list-style-type: none"> • « Sans PayPal, on ne peut pas développer le commerce à l'échelle internationale ». • « Il y a une solution sur le paiement mobile qui a été développée ». • « Un étranger qui achète sur un site tunisien, va se trouver lors du paiement sur une autre page de la Société Monétique, ce qui va créer des doutes de sécurité et il va quitter le site ». • « La carte technologique est plafonnée à 10 000 dinars ça veut dire 3000 \$, ça ne peut pas couvrir les frais d'une campagne publicitaire en ligne ». • Une procédure lourde pour les transferts d'argent de l'étranger vers la Tunisie. • « En plus il y a des commissions exorbitants sur ces transferts ». |
| EX1 | <ul style="list-style-type: none"> • «Pour le paiement, c'est essentiellement un problème de loi ». |
| EX2 | <ul style="list-style-type: none"> • «Les banques n'ont pas de problème, car les cartes sont sécurisées. Mais c'est la perception de l'utilisateur qui compte ; ils sont méfiants de payer sur Internet ». |
| EX3 | <ul style="list-style-type: none"> • « Les entreprises exportatrices ayant des sites ciblant les étrangers se sont intégrées dans des plateformes internationales en utilisant des solutions de paiement étrangères ». • La solution de paiement nationale entrave le développement à l'échelle internationale : l'interface susciter chez l'étranger des doutes et une réticence. |

Annexe 4 : Analyse phénoménologique des cas d'entreprises

➤ L'e-commerce aux yeux des chefs d'entreprises

Énoncés et Catégories

Dabchy : <https://www.dabchy.com/>

- Un peu loin. (« *Nous sommes un peu loin. Mais, ça commence à s'exploser* »).
- Phase de décollage : ça commence à s'exploser.
- Problème de culture de e-commerce.
- Un temps nécessaire pour instaurer une relation de confiance.
- Il n'y a pas un site e-commerce à 100 % Tunisien qui a réussi. Jumia n'a pas encore réussi.

Bigdeal : <http://www.bigdeal.tn/>

- C'est un problème d'offres et de communication : Il faut savoir proposer l'offre adéquate et communiquer sur les canaux adéquats.
- Il y a un potentiel.
- Un grand investissement en communication par Jumia qui réussit bien ce qu'elle fait.
(« *Le problème n'est pas au niveau du client. Pour l'e-commerce en Tunisie, c'est une problématique d'offres et non pas de demande. La demande existe et il faut juste savoir proposer l'offre adéquate et communiquer sur les canaux adéquats* »).

Jumia Tunisie : <https://www.jumia.com.tn>

- Un potentiel non encore bien exploité.
- Un faible pourcentage représente le e-commerce par rapport au commerce.
(« *Il y a beaucoup de potentiel. Mais il n'est pas encore bien exploité* »).

Mabrouk : <http://www.mabrouk.tn/> et Outlet : <http://www.theoutlet.tn/>

- Un nouveau pilier de l'économie qui est en train de se développer.
- Des boîtes d'e-commerce et de digital se développent davantage.
- Manque d'acheteurs en ligne et manque d'offres et d'e-commerçants.
- À cause du manque d'offres, il y a davantage manque de clients, manque de confiance, manque de prestataires et vice versa (un cercle vicieux).
- Il y a des secteurs beaucoup plus matures que d'autres.
(« *Aujourd'hui, on n'a pas pu sortir d'un cercle vicieux : manque de clients et par conséquent manque d'offres, ce manque d'offres cause davantage un manque de clients, manque de confiance, manque de prestataires et vice versa* »).

Artisanat X : (anonyme)

- C'est le début, c'est encore un noyau. (« *On est à l'état basique, primaire* ».)
- C'est un phénomène qui a commencé à être élaboré : il y a à la fois des opportunités et des difficultés.
- C'est un petit marché local très limité: les Tunisiens n'achètent pas en ligne.

➤ Les inhibitions de l'environnement

Catégories et Énoncés des inhibitions de l'environnement

Environnement technologique

Catégorie 1 : La limite de moyens de paiement

- Des gens qui ne sont pas bancarisés. Le paiement par carte bancaire n'est pas bien développé.
- Des gens ayant des cartes et ils ne payent pas en ligne.
- Des gens ayant des cartes e-dinar et ne savent pas qu'il est possible d'acheter en ligne.
- Les plafonds de cartes ne sont pas importants.
- Absence de PayPal et la solution de paiement tunisienne ne peut pas rivaliser le PayPal.
- Le manque de paiement mobile alors que les gens se sont habitués à l'utilisation de Smartphones.

Environnement socioculturel

Catégorie 1 : Problème de confiance

- Un problème de confiance généralisé (un indice de confiance nul).
- Un problème de confiance dans l'e-commerce, dans l'e-paiement et dans le produit.
- Le Tunisien aime l'interaction avec le produit et préfère le voir et le toucher.

Catégorie 2 : Problème culturel : Défaut d'habitude de payer par carte

-
- La culture est en train d'être changée. Les jeunes sont très présents en ligne.
 - Les gens ne payent pas en ligne car ils n'ont pas vraiment l'habitude de le faire.

Catégorie 3 : Résistance aux changements

- Le Tunisien est psychorigide aux changements.

Environnement juridique et institutionnel

Catégorie 1 : Défaillance du rôle de l'Etat et de l'administration

- Le rôle de l'Etat est absent au niveau du decashing et de l'incitation à l'utilisation des cartes.
- L'État ne se porte pas cautionnaire dans le paiement.
- Problème d'agents administratifs non formés en e-commerce dans l'administration régionale.

Catégorie 2 : Problèmes liés à la réglementation

- Une réglementation et des procédures légales lourdes causant une perte de temps.
- Absence de réglementation qui impose que les ventes sur Facebook doivent être déclarées.
- Une réglementation non claire pour répertorier l'activité au niveau de l'administration fiscale.
- La loi de change bloque l'accès à la devise.

Environnement socioéconomique

Catégorie 1 : Système rigide et corrompu

- Un système rigide poussant à l'irrégularité, un système corrompu.
 - Les Tunisiens optent pour les offshores ou pour la création d'entreprises à l'étranger.
 - Problème logistique : difficulté de livraison avec l'absence d'un système d'adresse fiable.
-

Annexe 5 : Guide d'entretien pour l'expert ou l'agent

Un expert en TI et e-commerce ou un agent administratif

➤ Le e-commerce en Tunisie

- 1) Si je vous dis "**commerce électronique en Tunisie**", que pouvez-vous dire ? Quelles sont les idées qui vous viennent spontanément à l'esprit ?
- 2) Est-ce qu'en Tunisie, on a des orientations sérieuses vers le développement du e-commerce que ce soit au niveau du gouvernement ou au niveau des entreprises ?

➤ Le e-commerce et l'internaute tunisien

- 1) Comment expliquez-vous la réticence des Tunisiens à acheter sur Internet et comment peut-on réduire cette réticence ?
- 2) Pensez-vous que c'est un problème d'ordre culturel ?
- 3) D'après vous, est-ce que les Tunisiens sont suffisamment informés sur l'option même d'acheter sur Internet et sur les sites e-commerce tunisiens ?

➤ Le e-commerce et le vendeur sur Internet (L'e-commerçant)

- 1) Quels sont les difficultés ou les problèmes que l'entreprise tunisienne peut rencontrer lorsqu'elle décide de se lancer dans son activité du e-commerce ?
- 2) Selon vous, quels sont les principaux freins ou obstacles que peut rencontrer une entreprise tunisienne pour vendre sur Internet ?
- 3) D'après votre expérience, pour les entreprises tunisiennes actives en e-commerce, quelles sont les actions qu'il faudrait mener et les stratégies qu'il faudrait suivre pour améliorer la performance de leurs activités e-commerce ?

➤ L'écosystème du e-commerce

Infrastructure technologique

- 1) Comment évaluez-vous l'infrastructure technologique en Tunisie ? (y compris les solutions de paiement (qualité – sécurité – efficacité)

Compétences

- 1) Est-ce que les entreprises tunisiennes disposent des compétences techniques et managériales nécessaires pour faire réussir un projet de e-commerce ?

Cadre légal

- 1) Comment trouvez-vous la réglementation en vigueur relative à l'e-commerce ? (Y a-t-il des lacunes, des pratiques non réglementées par la loi, des problèmes de protection du consommateur, des problèmes d'application de la loi ?)

Logistique

- 1) D'après votre expérience et votre connaissance en domaine, quels sont les principaux problèmes d'ordre logistique rencontrés par l'e-commerçant tunisien ?

Gouvernance

- 1) Comment jugez-vous les politiques publiques, la gouvernance publique au niveau de l'activité du e-commerce ?

Confiance et Culture

- 1) Comment peut-on améliorer la confiance sur Internet ?
- 2) Comment peut-on changer les habitudes d'achat pour les orienter vers Internet ?

À la fin, qu'est-ce que vous pouvez proposer pour le développement de l'e-commerce ?

Fiche signalétique du répondant :

- 1) Quel est le nombre d'années de votre expérience en tant qu'expert en e-commerce ?
- 2) Quel est votre niveau d'éducation ?

Annexe 6 : Guide d'entretien pour l'e-commerçant

L'entreprise en e-commerce

R1

• Caractéristiques organisationnelles

Date de mise en fonction du site (expérience en e-commerce).

Type de l'activité : Exclusivement sur Internet // À la fois sur le marché et sur Internet.

Cible du site e-commerce : Le Tunisien // Uniquement l'étranger // Le Tunisien et l'étranger.

Taille de l'entreprise (nombre d'employés).

Effectif de l'équipe chargée du e-commerce.

R2

• Représentation du e-commerce + Environnement

- 1) Si je vous dis "commerce électronique en Tunisie", que pouvez-vous dire ?
- 2) Comment évaluez-vous l'environnement général du e-commerce en Tunisie ?
- 3) Est-ce qu'en Tunisie, on a des orientations sérieuses vers le e-commerce que ce soit de la part du gouvernement ou de la part de l'entreprise tunisienne elle-même ?
- 4) Quels sont les difficultés ou les problèmes que l'entreprise tunisienne peut rencontrer lorsqu'elle décide de se lancer dans son activité du e-commerce ?

R3

• Besoins + Motivations/Freins à agir + Finalités- Objectifs

- 1) Quels sont les facteurs ou les raisons qui vous ont incité (ou qui ont incité votre entreprise) à adopter le e-commerce (à lancer un projet en e-commerce) ?
- 2) Pour quelle finalité avez-vous créé un site e-commerce ?
- 3) Considérez-vous que le site e-commerce de votre entreprise est actuellement utilisé en adéquation avec la finalité qui lui est tracée ?
- 4) Y a-t-il des avantages qui ont été accordés à votre entreprise lorsqu'elle décide de se lancer dans un projet de e-commerce ?
- 5) Quels sont les principaux freins ou obstacles que vous avez rencontrés pour vendre sur Internet ou en général, pour mener à bien votre activité du e-commerce ?

R4

• Ressources - Capacités

- 1) Sur quoi vous vous basez actuellement pour attirer l'internaute vers votre site ?
- 2) Devant le faible pourcentage des tunisiens qui achètent sur Internet, est-ce que vous êtes à la recherche de nouvelles méthodes et techniques, pour pouvoir améliorer les ventes sur Internet ?
- 3) Considérez-vous que les ressources dont dispose votre entreprise (technologiques, humaines, financières..) sont suffisamment nécessaires pour développer l'activité du e-commerce ?
- 4) Pour vous, quelle est la catégorie de ressources la plus cruciale (déterminante) pour bien gérer une activité du e-commerce ?

R5

• Connaissances - Compétences

- 1) Quelles sont les compétences sur lesquels votre entreprise se base pour mener à bien son activité du e-commerce ?
- 2) Considérez-vous que l'équipe du e-commerce de votre entreprise, se dote des connaissances techniques et managériales suffisantes pour développer le e-commerce ?
- 3) Considérez-vous que l'équipe du e-commerce est suffisamment formée et assimile les connaissances nécessaires à l'utilisation et au management du système e-commerce ?
- 4) Considérez-vous que l'entreprise a besoin encore d'autres compétences à chercher ?

R6

• Habileté stratégique et style de direction

- 1) L'entreprise suit-elle une stratégie claire pour son activité d'e-commerce, suit-elle un plan stratégique et un plan opérationnel (faire des prévisions à court terme ou à long terme) ?

- 2) Avez-vous repéré les facteurs clés de succès de l'activité du e-commerce ?
- 3) Réalisez-vous un suivi systématique des résultats liés à l'activité e-commerce ?
- 4) Les décisions concernant l'activité du e-commerce sont prises généralement par qui ?
- 5) Quelle est la durée moyenne que peut prendre une décision depuis sa formulation jusqu'à son application ?

R7

• Culture organisationnelle

- 1) Y a-t-il des valeurs (des convictions) que vous partagez avec les membres de l'équipe dans l'entreprise en rapport avec l'activité du e-commerce ou la relation avec le client sur Internet ?
- 2) Dans votre entreprise, est-ce que vous cherchez à respecter les obligations de l'entreprise en tenant compte des coûts supportés ou indépendamment de leurs coûts ?

R8

• Qualité du système e-commerce

- 1) Comment procède l'entreprise si elle n'arrive pas à respecter ses engagements pour une vente?
- 2) L'actualisation des informations publiées sur le site e-commerce se fait-elle automatiquement par le biais de systèmes intégrés ou nécessite-elle l'intervention d'une personne responsable?
- 3) Depuis la création de votre site e-commerce ou depuis sa mise en fonction, y a-t-il des changements ou des modifications qui ont été apporté au site e-commerce ou à la procédure même de vente sur Internet (design, méthode de gestion, membre de l'équipe...)?

R9

• Usage du e-commerce

- 1) Considérez-vous que votre site est utilisé en adéquation avec l'objectif qui lui est tracé ?
- 2) Avez-vous remarqué une évolution de l'utilisation du site e-commerce depuis son adoption à présent ? (degré d'utilisation du site)
- 3) Y a-t-il des modifications qui ont été apportées au design de votre site ou à tout le système depuis sa mise en fonction ? Quel genre de modifications et pourquoi vous l'avez apporté ?

R10

• Performance / Non performance

- 1) Par rapport à vos objectifs ou à vos principaux concurrents, comment évaluez-vous la performance de votre activité du e-commerce ?
- 2) Comment jugez-vous :
 - ✓ le volume des ventes (le chiffre d'affaires) réalisé sur Internet par rapport aux ventes sur Internet prévues ou espérées à l'avance ?
 - ✓ l'évolution du volume des ventes réalisées sur Internet pendant ces dernières années ?
 - ✓ l'impact de votre activité e-commerce sur l'augmentation du nombre de vos clients ?
 - ✓ Le niveau de compétitivité dans votre secteur d'activité ?
- 3) Dans votre entreprise, comment évaluez-vous le degré de satisfaction des clients sur Internet ?

R11

• Caractéristiques individuelles + Motivation + Apprentissage

- 1) Quel est le moyen d'âge des membres de l'équipe chargée de l'activité du e-commerce ?
- 2) Quelles sont leurs formations ?
- 3) Les membres de l'équipe du e-commerce sont-ils suffisamment attachés à ce projet ?
- 4) Comment jugez-vous l'implication des différents membres de l'équipe du e-commerce dans l'utilisation de ce système et dans la recherche d'un bon fonctionnement ?
- 5) Face à un problème, comment se comportent-ils ? Comment réagissent-ils ?
- 6) Face à une nouvelle situation, comment se comportent-ils ? Comment réagissent-ils ?

A la fin, qu'est-ce que vous pouvez proposer pour le développement du e-commerce en Tunisie ?

Fiche signalétique du répondant :

- 1) Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?
- 2) Quel est le nombre d'années de votre expérience en e-commerce ?
- 3) Quel est votre niveau d'éducation ?

Annexe 7 : Guide d'entretien pour l'internaute acheteur en ligne

R1

• Expérience de l'achat sur Internet

1) Combien de fois avez-vous acheté sur Internet ?

| | |
|---|------|
| auprès d'un site web tunisien d'une entreprise publique | fois |
| auprès d'un site web tunisien d'une entreprise privée | fois |
| auprès d'un site web étranger | fois |
| auprès de Facebook | fois |
| auprès des sites d'annonces | fois |

2) Quand avez-vous acheté sur Internet ? (la première fois + la dernière fois)

3) Qu'est-ce que vous avez acheté sur Internet ? (le type de produit/service)

4) Avez-vous appris quelque chose de vos premiers achats sur Internet ?

5) Pouvez-vous nous décrire votre expérience avec l'achat sur Internet ?

(comment avez-vous trouvé et commandé le produit, comment l'avez-vous payé, comment l'avez-vous reçu?)

6) Avez-vous l'intention de continuer à acheter sur Internet ?

Pourquoi oui / Pourquoi non ?

7) Questions selon la nature de l'achat

Achat auprès d'un site étranger et non pas auprès d'un site marchand tunisien

Vous avez acheté auprès d'un site étranger, pourquoi vous ne l'avez pas fait auprès d'un site web tunisien ?

Êtes-vous prédisposé à acheter auprès d'un site web tunisien?

Achat auprès d'un site tunisien d'une entreprise étatique et non pas privée et vice versa

Pourquoi avez-vous acheté auprès d'un site web d'une entreprise étatique et non pas privée?

Êtes-vous prédisposé à acheter auprès d'un site web d'une entreprise privée?

Achat auprès de Facebook ou d'un site d'annonces et non pas auprès d'un site marchand

Avez-vous pensé à acheter auprès d'un autre site web autre que Facebook ?

Êtes-vous prédisposé à acheter auprès d'un site web marchand tunisien?

R2

• Conditions facilitatrices intrinsèques

1) Comment trouvez-vous la méthode d'achat sur Internet? Est-elle facile et pratique ou elle est plutôt difficile et compliquée ?

2) Avez-vous hésité avant de faire votre premier achat ou vos finalités étaient suffisamment claires ?

3) Quand vous trouvez ce que vous cherchez sur Internet, l'achetez-vous immédiatement ou vous prenez du temps à réfléchir ?

4) Votre achat sur Internet était une nécessité, un besoin que vous avez senti ou c'était juste dans l'intention de découvrir comment ça se passe ? (achat utile ou non?)

5) Quels sont les choses qui vous ont motivé à acheter sur Internet ?

(Quels sont les éléments qui vous attirent le plus sur Internet ou les avantages qui vous incitent pour opter à un achat sur Internet?)

6) D'après votre expérience, quels sont les avantages liés à l'achat sur Internet ?

7) Est-ce que vous faites vos achats là où c'est le plus commode (les endroits les plus faciles qui vous permettent de gagner du temps)?

8) Considérez-vous que l'achat sur Internet puisse vous faire gagner du temps ?

9) L'achat sur Internet peut-il être utile pour le tunisien ?

10) Pour vous, l'expérience de l'utilisation d'Internet pour l'achat d'un produit, est-elle intéressante, agréable ? Comment pouvez-vous la qualifier ?

- 11) Trouvez-vous du plaisir quand vous achetez sur Internet?
- 12) Faire du shopping dans les magasins, est-il agréable pour vous ?
- 13) En général, est-ce que vous êtes toujours capables de s'engager dans une aventure inconnue?
- 14) En général, êtes-vous intéressé(e) de découvrir ou d'essayer une nouvelle technique qui apparaisse?
- 15) Avant de prendre une décision, préférez-vous être sûre de toutes les conséquences ?
- 16) Si vous vous trouvez devant des choix différents, est-ce que vous décidez tout seul ou vous cherchez l'avis d'une autre personne ?
- 17) Si vous vous trouvez dans une situation incertaine, caractérisé par des incertitudes, des obstacles, des contraintes, est-ce que vous cherchez à les exploiter et les manipuler ou vous chercher à s'éloigner de cette situation ?
- 18) Face à une situation ambiguë, est-ce que vous essayer de prévoir les chances et les risques éventuels ou non ?

R3

• L'acheteur sur Internet et l'influence sociale

- 1) Avant de décider d'acheter sur Internet, préférez-vous consulter les avis des autres acheteurs ou l'êtes-vous indifférents?
- 2) Avez-vous imité une personne proche ayant déjà acheté sur Internet (vous avez décidé d'acheter comme lui sur Internet)?
- 3) Préférez-vous agir en suivant les conseils des autres ou en suivant d'autres personnes dans leurs actions ?
- 4) Y a-t-il un proche qui vous a témoigné de sa bonne/mauvaise expérience de l'achat sur Internet?
- 5) Y a-t-il un proche qui vous a recommandé d'acheter/ de ne pas acheter sur Internet? (Avez-vous rencontré réellement une personne proche qui vous a influencé soit contre soit pour l'achat sur Internet?) Si oui, comment elle vous a influencé?
- 6) Avez-vous entendu et vu dans les médias des spots qui suggèrent de faire des achats sur Internet ?
- 7) Avez-vous vu sur Facebook ou sur Internet des publications ou des séquences qui suggèrent de faire des achats sur Internet ?

R4

• L'acheteur sur Internet et la sensibilité

- 1) Est-ce que vous avez acheté sur Internet car vous dénicher de bonnes affaires (prix bas, bon rapport qualité-prix)
- 2) Si vous trouvez un site qui offre un prix raisonnable avec un bon rapport qualité-prix, est-ce que vous achetez immédiatement ?
- 3) Est-ce que vous n'achetez sur Internet que lorsque vous connaissez parfaitement le produit et la marque?
- 4) Est-ce que vous achetez sur Internet auprès d'un vendeur ayant une bonne notoriété, une bonne réputation sur le marché ou vous en êtes indifférent?
- 5) Quand vous voulez acheter sur Internet, suivez-vous les promotions faites sur Internet?
- 6) Faites-vous attention à la qualité du design du site web avant d'acheter?
- 7) Faites-vous attention à la sécurité du site web avant d'acheter?
- 8) Comment trouvez-vous la qualité du design des sites web tunisiens?
- 9) Comment trouvez-vous la qualité de navigation sur les sites web tunisiens?

R5

• L'acheteur sur Internet et le risque

- 1) Si je vous dis Risque, quelle est la première idée ou le mot qui vous vient à l'esprit?
- 2) Selon vous, quels sont les risques que vous pouvez subir lors d'un achat sur Internet?
- 3) Les risques que vous avez cité ne vous ont-ils pas dissuadé ou découragé à acheter sur Internet?
- 4) Êtes-vous capables de continuer à dépasser ces risques et continuer quand même à acheter sur

Internet ?

- 5) En général, est-ce que vous évitez les choses risquées ou vous êtes capables de prendre les risques ?
- 6) Êtes-vous à l'aise quand vous prenez, en général, des risques ?

R6

• L'acheteur sur Internet et la confiance + Environnement

- 1) Faites-vous confiance dans la technologie Internet et au site qui va vous permettre d'acheter sur Internet?
- 2) Faites-vous confiance dans le produit que vous trouvez sur Internet et dans l'ensemble de ses caractéristiques telles que présentées sur le site ?
- 3) Faites-vous confiance à l'ensemble des informations présentées sur le site que vous choisissez pour acheter sur Internet?
- 4) Selon votre expérience et pour les achats que vous avez effectués sur Internet, les informations données sur le produit et sur les délais et les méthodes de livraison étaient-elles fiables ?
- 5) Si je vous dis "Vendeur ou commerçant tunisien", quelle est la première idée ou le premier mot qui vous vient à l'esprit ?
- 6) Considérez-vous que les vendeurs ou commerçant sur Internet sont honnêtes et digne de confiance?
- 7) Considérez-vous que le vendeur ou commerçant sur Internet respectent les valeurs et les règles de la morale (exp. protection et non divulgation des informations personnelles)?
- 8) Considérez-vous que le commerçant sur Internet privilégie les intérêts du client?
- 9) D'après-vous, les vendeurs sur Internet sont-ils capables :
 - ✓ de livrer rapidement le produit et en conformité avec la commande ?
 - ✓ de développer de bonnes relations avec les clients?
 - ✓ de répondre aux spécificités exigées par le client?
 - ✓ d'offrir un bon service après-vente (d'assister le client et de traiter ses réclamations)
- 10) Considérez-vous que le tunisien est protégé par la loi en cas d'achat sur Internet ?
- 11) Considérez-vous que le tunisien est protégé par des organismes nationaux (des institutions) en cas d'achat sur Internet ?
- 12) Pensez-vous qu'un changement de la loi réglementant l'achat sur Internet est nécessaire?
- 13) Est-ce ça vous dérange de donner vos informations personnelles sur Internet ?

R7

• L'acheteur sur Internet et la satisfaction

- 1) Globalement êtes-vous satisfait par votre expérience d'achat sur Internet ?
- 2) Êtes-vous satisfait par rapport à la qualité du produit acheté sur Internet ?
- 3) Êtes-vous satisfait par rapport aux conditions de l'achat sur Internet (sécurité, livraison, délais)
- 4) Avez-vous retiré un avantage de votre achat à partir du web?
- 5) Avez-vous rencontré des problèmes quand vous avez acheté sur Internet ?
 - Si oui, comment le vendeur a réagit ?
 - Avez-vous été satisfait par la solution ?

Annexe 8 : Guide d'entretien pour l'internaute non-acheteur en ligne

T1 > L'internaute, l'Internet et l'achat sur Internet

R1

• Représentation, Attitude, Perception, Affectivité et Culture

- 1) Si je vous dis "Internet en Tunisie" que pouvez-vous dire ? (à quoi pensez-vous spontanément?)
- 2) Si je vous dis "Achat sur Internet", quelles sont les premières idées (ou les mots) qui vous viennent spontanément à l'esprit?
- 3) Si, en Tunisie, on va utiliser Internet pour acheter quelque chose (un produit, un service), comment trouvez-vous cette idée ? Comment l'appréciez-vous ?
- 4) Avez-vous essayé d'acheter sur Internet sans le faire? Avez-vous pensé à passer une commande sur Internet sans la payer ?
- 5) D'après vous, si on veut acheter sur Internet, c'est facile de le faire ou non (ou c'est plutôt une procédure compliquée et difficile) ?
- 6) Pour vous, l'achat sur Internet pourra-t-il être intéressant et utile? Pourquoi ?
- 7) L'achat sur Internet pourra-t-il être agréable pour vous (pourra-t-il être un plaisir)? Comment?
- 8) Comment trouvez-vous l'opération d'achat sur Internet ?

R2

• Connaissance, Auto-efficacité et Besoin/Désir

- 1) Avez-vous senti le besoin ou le désir d'acheter sur Internet, mais vous n'avez pas pu le faire et comment ?
- 2) Quels sont les sites marchands tunisiens que vous connaissez ?
- 3) Considérez-vous que vous êtes informés sur les sites web d'achat par Internet ? Pourquoi ?
- 4) Avez-vous déjà une idée sur comment acheter sur Internet (chercher un produit, passer une commande et payer sur Internet) ?
- 5) Croyez-vous que vous pouvez effectuer sans erreur une opération d'achat sur Internet ? Quelle est l'erreur grave que vous risquez le plus ?
- 6) Si vous n'allez pas payer sur Internet, quel sera alors l'erreur ou le risque ?
- 7) Avez-vous payé sur Internet ?
- 8) Dans quelles conditions vous pouvez acheter sur Internet ?

R3

• Motivations/Freins à agir, Intention, Attitude et Affectivité

- 1) Avez-vous la curiosité de voir comment ça se passe une commande en ligne ?
- 2) Est-ce que vous refusez complètement d'acheter sur Internet ou vous hésitez encore? Pourquoi?
- 3) Pensez-vous que vous achèterez à partir du web prochainement (dans un avenir proche) ? Si non, comptez-vous le faire dans un avenir lointain ?
- 4) Est-ce que vous faites vos achats là où c'est le plus commode (les endroits les plus faciles qui vous permettent de gagner du temps) ?
- 5) Faire du shopping dans les magasins est-il agréable pour vous ?
- 6) Pensez-vous à la qualité de la connexion Internet si on va supposer que vous allez acheter sur Internet ?
- 7) Est-ce ça vous dérange de procéder à l'insertion de vos informations personnelles sur Internet ?

T2 > L'internaute et le vendeur sur Internet

- 1) Si je vous dis "**Vendeur ou commerçant tunisien**", quelles sont les premières idées (ou les premiers mots) qui vous viennent spontanément à l'esprit ? Pourquoi?
- 2) Faites-vous confiance en vendeur ou commerçant tunisien sur le marché? Pourquoi?
- 3) Pouvez-vous faire confiance en vendeur ou commerçant tunisien sur Internet (peut-il être

digne de confiance) ? Pourquoi?

- 4) Comment trouvez-vous un vendeur tunisien par rapport à son honnêteté, au respect de ses engagements, à la protection des intérêts du client, à sa relation avec le client, à l'éthique professionnelle d'une façon générale ?
- 5) D'après vous, un vendeur tunisien sur Internet peut-il être capable :
 - ✓ de livrer rapidement le produit et en conformité avec la commande ?
 - ✓ de fournir un service rapide et au moment voulu ?
 - ✓ de développer de bonnes relations avec les clients ?
 - ✓ d'offrir un bon service après-vente (d'assister le client et de traiter ses réclamations)

T3 > L'internaute et la Culture sociale

- 1) Selon vous, dans notre société, les tunisiens en général, peuvent-ils donner confiance aux autres (qu'ils soient un vendeur, un responsable, un homme politique...)? Pourquoi ?
- 2) Dans notre société en général et dans votre vie en particulier, est-ce qu'on est élevé et éduqué sur :
 - ✓ La prudence (être prudent) et la vigilance (avoir de l'attention) ou l'audace (être courageux, mépris des obstacles et du danger, avoir le goût du risque)
 - ✓ La peur des risques ou la prise de risques
 - ✓ La méfiance (se méfier de tous) ou la confiance (faire confiance aux autres)
 - ✓ La curiosité et l'ouverture vers les au-delà ou l'indifférence (absence d'intérêt)

T3 > L'internaute et le risque sur Internet

- 1) Si je vous dis "**Risque**", quelles sont les premières idées qui vous viennent à l'esprit ?
- 2) Selon vous, quels sont les principaux risques pouvant être liés à l'achat sur Internet?
- 3) Parmi les risques que vous avez cité, quel est le risque le plus important et comment classer les autres risques (du plus important ou grave au moins grave)?
- 4) En général, est-ce que vous évitez les choses risquées et vous préférez être sûr(e) ou vous êtes capables de prendre les risques ?
- 5) Êtes-vous à l'aise ou mal à l'aise quand vous prenez, en général, des risques ?
- 6) En cas où le répondant est un preneur de risque : Comme vous êtes un preneur de risque, êtes-vous capable actuellement de dépasser les risques que vous avez cités et de décider quand même d'acheter sur Internet?
En cas où le répondant est averti au risque : Pensez-vous qu'un jour, vous allez être capable de dépasser les risques que vous avez cités et vous allez décider quand même d'acheter sur Internet ?
- 7) Généralement, si vous vous trouvez dans une situation nouvelle à laquelle vous n'êtes pas habituée (une situation ambiguë), à quoi vous allez penser et comment vous allez réagir ?

T4 > L'internaute et le site web marchand

- 1) Avez-vous l'habitude de chercher un produit sur Internet ?
- 2) Utilisez-vous Internet pour chercher des informations sur un produit ou un service dont vous comptez l'acheter par la suite auprès d'un magasin ?
- 3) Si oui, quelle est l'information que vous cherchez le plus sur le produit via Internet ?
- 4) Faites-vous confiance dans les informations présentées sur les sites web tunisiens et relatives aux produits (prix, caractéristiques, délais et méthodes de livraison, procédure d'achat sur Internet,)? Pourquoi ?
- 5) En général, quand vous surfer sur Internet, vous faites attention à quoi exactement? (à l'information, la qualité du design du site, la sécurité, la facilité d'utilisation du site...)?
- 6) Supposons que vous êtes en train de voir un site web marchand, quelles sont les choses qui pourront vous attirer le plus et que vous allez chercher à les évaluer (le produit et la marque, le prix, la notoriété du vendeur, la qualité du design du site web, la qualité de navigation sur le site, la sécurité du site...)?
- 7) Quand vous surfez sur Internet, faites-vous attention à la sécurité du site web ? Avez-vous une idée sur comment distinguer un site sécurisé d'un site non sécurisé ?
- 8) Avez-vous visité des sites web marchands tunisiens (site qui vous permettra de commander et

- d'acheter sur Internet) ? Comment les trouvez-vous en général ?
- 9) Est-ce que le design du site web vous attire et vous influence ?
 - 10) Comment trouvez-vous la qualité de navigation et du design des sites web tunisiens?
 - 11) Si vous allez acheter sur Internet, choisissez-vous un site web tunisien d'une entreprise étatique ou d'une entreprise privée ou vous en êtes indifférents (es)? Pourquoi ?
 - 12) Si aujourd'hui, vous aurez la possibilité d'acheter auprès d'un site étranger, accepterez-vous de le faire ? Pourquoi ?

T5 > L'internaute en tant qu'individu

R1

• L'internaute, ses traits d'individualité et son environnement

- 1) En général, êtes-vous intéressé (e) de découvrir ou d'essayer une nouvelle technique qui apparaisse ? Si cette technique est l'achat sur Internet, êtes-vous intéressé(e) d'être parmi les premiers à l'essayer (l'essayer avant tout le monde) ?
- 2) Avant de prendre une décision, préférez-vous être sûre de toutes les conséquences ?
- 3) Suivez-vous généralement les anciennes méthodes ou façons de faire les choses en évitant celles nouvelles ? Pourquoi ?
- 4) Attendez-vous que les Tunisiens commencent à acheter sur Internet pour les suivre et pouvoir penser à le faire ?
- 5) Si vous vous trouvez devant des choix différents, est-ce que vous décidez tout seul ou vous cherchez l'avis d'une autre personne ?
- 6) Si vous vous trouvez dans une situation caractérisée par des incertitudes, des contraintes, est-ce que vous cherchez à les exploiter et les manipuler ou vous cherchez à vous éloigner de cette situation ?
- 7) Acceptez-vous rapidement les changements ?
- 8) Connaissez-vous une personne proche ayant une expérience avec l'achat sur Internet et êtes-vous prédisposé à l'imiter (vous décidez d'acheter comme lui sur Internet) ?
- 9) Les personnes proches de vous sont-elles pour ou contre l'achat sur Internet et y a-t-il quelqu'un qui vous a témoigné de sa bonne ou de sa mauvaise expérience ou qui vous a influencé pour ne pas acheter sur Internet ? Si oui, comment elle vous a influencé ?
- 10) Préférez-vous agir en suivant d'autres personnes dans leurs actions ?
- 11) Êtes-vous prédisposé à acheter sur Internet si un proche vous témoigne de sa bonne expérience de l'achat sur Internet et vous recommande de le faire ? Pourquoi ?
- 12) Si vous allez penser un jour à acheter sur Internet, est-ce que vous allez consulter les personnes proches ? Prendre l'avis des personnes proches, des membres de la famille
- 13) Avez-vous entendu et vu dans les médias, sur Facebook ou sur Internet des spots, des publications ou des séquences qui suggèrent de faire des achats sur Internet ?
- 14) Êtes-vous prédisposé à acheter sur Internet si vous voyez des publicités ou si vous entendez parler dans les médias des avantages liés à l'achat sur Internet ?
- 15) Globalement, dans quelles conditions pouvez-vous acheter sur Internet ? Quelles sont vos exigences pour penser à acheter sur Internet ?

R2

• L'internaute et la sensibilité

- 1) Si vous trouvez un site qui a une offre avec un prix raisonnable et un bon rapport qualité-prix, est-ce que ça vous incite à acheter sur Internet ?
- 2) Pour les suppositions suivantes êtes-vous prédisposé à acheter sur Internet ?
 - ✓ Si le prix est moins cher que le prix de marché
 - ✓ Si vous connaissez parfaitement le produit et la marque.
 - ✓ Si le produit que vous cherchez n'est disponible que sur Internet.
 - ✓ Si vous trouvez sur Internet une bonne affaire (exp. prix bas, une bonne qualité).
 - ✓ Si le vendeur sur Internet a une bonne notoriété /une bonne réputation sur le marché.
 - ✓ Si vous trouvez une bonne qualité du design du site web.
 - ✓ Si vous êtes rassuré que le site soit sécurisé.
 - ✓ Si vous êtes rassuré que vous receviez le produit dans les délais et avec les mêmes

caractéristiques que vous demandez.

- ✓ Si vous aurez la possibilité de ne pas payer sur Internet (vous passez juste la commande). (Si le paiement est à la livraison).

T6 > L'internaute, la loi et son environnement juridique

- 1) Si je vous dis "la loi en Tunisie", que pouvez-vous dire spontanément ?
- 2) Pourquoi dites-vous ça ?
- 3) Considérez-vous que le Tunisien puisse être protégé par la loi ou par des organismes nationaux en cas d'achat sur Internet ?
- 4) Avez-vous une idée à quel organisme le Tunisien peut s'adresser en cas de problème rencontré lors d'un achat sur Internet ?
- 5) Avez-vous une idée comment procéder en cas de problème rencontré lors d'un achat sur Internet ? (à quel organisme le Tunisien peut s'adresser)
- 6) En cas de problème suite à un achat sur Internet comment vous allez réagir ?

T7 > L'internaute et l'environnement d'affaires

D'après vous, quels sont les problèmes du e-commerce en Tunisie et quels sont les choses les plus remarquables qui caractérisent son environnement?

Voulez-vous ajouter quelques choses ?

Annexe 9 : Questionnaire pour l'internaute

Le tunisien et l'Internet

Profil sociodémographique

➤ Genre : Homme Femme

➤ Vous êtes :

| | | |
|------------------------------------|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Etudiant | <input type="checkbox"/> Enseignant | <input type="checkbox"/> En chômage |
| <input type="checkbox"/> Doctorant | <input type="checkbox"/> Professionnel | <input type="checkbox"/> Autre |

➤ Tranche d'âge : À quel groupe d'âge appartenez-vous ?

| | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Moins de 20 | <input type="checkbox"/> Entre 20 et 30 | <input type="checkbox"/> Entre 31 et 40 |
| <input type="checkbox"/> Entre 41 et 50 | <input type="checkbox"/> Entre 51 et 60 | <input type="checkbox"/> Plus de 60 |

➤ Niveau d'études :

➤ Niveau de revenu :

| | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas de revenu | <input type="checkbox"/> Entre 500 et 1000 | <input type="checkbox"/> Entre 2000 et 3000 |
| <input type="checkbox"/> Moins de 500 | <input type="checkbox"/> Entre 1000 et 2000 | <input type="checkbox"/> Plus que 3000 |

➤ Votre profession :

➤ Vous habitez :

Votre expérience avec Internet

1) Possédez-vous :

| | Oui | Non |
|---|-----|-----|
| Un ordinateur de bureau | | |
| Un ordinateur portable | | |
| Une tablette | | |
| Un Smartphone (portable iPhone, Android...) | | |

Utilisation d'Internet :

1) Si je vous dis "Internet", quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

.....

2) Depuis quand utilisez-vous Internet (Nombre d'années) ?ans.

3) Pendant combien d'heures en moyenne, utilisez-vous Internet ? (Par jour/ par semaine)
.....heures par jour. /// ou heures par semaine.

4) Acceptez-vous d'être déconnectés pour une longue période ? ET Quelle est la plus longue période pour laquelle vous pouvez être déconnectés (jours / mois) ?

.....

5) Trouvez-vous des difficultés lorsque vous cherchez une information sur Internet ?

Oui Non

Si oui, quel est le type de cette difficulté ? Exemple:

6) Comment jugez-vous le degré :

✓ de votre maîtrise des fonctionnalités de l'ordinateur;

✓ de votre maîtrise de recherche sur Internet;

✓ de votre maîtrise de communication sur Internet.

Domaines et conditions d'utilisation d'Internet :

1) En quel domaine ou en quelles utilités, utilisez-vous généralement Internet ?

.....

2) Quel est le site ou quels sont les sites que vous visitez le plus ?

.....

3) Pensez-vous que, dans le futur, vous allez utiliser Internet dans d'autres choses ? Lesquelles ?

.....

4) Est-ce qu'Internet est pour vous un moyen de loisir ? Oui Non

Dans quelle mesure : Faiblement Moyennement Fortement

5) Sentez-vous dans la sécurité ou dans l'insécurité quand vous utilisez Internet ? Ou plutôt vous êtes indifférent à propos de la sécurité.

.....
Votre avis de la connexion Internet en Tunisie :

- 1) Comment trouvez-vous la connexion Internet en Tunisie ?

- 2) Comment jugez-vous le prix par rapport à la qualité de la connexion Internet que vous utilisez ?

Votre opinion du commerce sur Internet

- 1) Connaissez-vous un site web tunisien permettant l'achat sur Internet de produits/services (même sans le visiter) ? Lequel ?

| | | |
|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non | Si oui, citez un exemple..... |
|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|

- 2) Avez-vous déjà entendu parler du commerce électronique (e-commerce)?

- 3) Si oui, dans quelle circonstance (les études, les médias, les colloques, les réseaux sociaux ...)?

- 4) Avez-vous acheté un produit ou un service sur Internet ?

| | | |
|---|------------------------------|------------------------------|
| ✓ suite à une annonce sur Facebook | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| ✓ suite à une annonce un site d'annonces (exp.Tayara) | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| ✓ auprès d'un site web étranger | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| ✓ auprès d'un site web tunisien d'une entreprise publique | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| ✓ auprès d'un site web tunisien d'une entreprise privée | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |

Votre expérience avec la carte électronique :

- 1) Avez-vous une carte électronique? (Possession) ET
 Avez-vous l'utilisé même si vous ne le possédez pas ? (Utilisation)

| | Possession | | Utilisation | | |
|-------------------------------|------------|-----|-------------|-----|--------------|
| | Oui | Non | Oui | Non | Nbre de fois |
| Une carte e-dinar | | | | | |
| Une carte technologique | | | | | |
| Une carte bancaire tunisienne | | | | | |
| Une carte bancaire étrangère | | | | | |

- 2) Avez-vous utilisé l'une des cartes de paiement dans les cas suivants ?

| | Oui | Non | Nbre |
|--|-----|-----|------|
| Paiement des frais d'inscription universitaire par Internet | | | |
| Paiement des frais de participation à un concours par Internet | | | |
| Recharge de téléphone mobile (portable) | | | |
| Achat de billets de transport (train, avion...) | | | |
| Achat de billets ou de tickets (festival, match...) | | | |
| Achat d'abonnement sur Internet | | | |
| Paiement des factures (STEG, SONEDE, Telecom, Internet) | | | |
| Paiement du prix d'un service par Internet | | | |
| Paiement du prix d'un produit par Internet | | | |
| Paiement d'une application, d'un logiciel | | | |
| Autre (à préciser)..... | | | |

- 3) Avez-vous rencontré un problème lors des opérations de paiement effectuées sur Internet ?
 Oui Non Si oui, quel genre de problème?
- 4) Voulez-vous ajouter quelques choses sur le sujet d'Internet et d'utilisation d'Internet pour acheter des produits ou services (Information, remarque, proposition, opinion)?

Merci pour votre collaboration

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Sommaire..... | vii |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE..... | 1 |
| Partie 1 | |
| Processus de développement du commerce électronique et de ses pratiques dans un contexte émergent : cas du e-commerce en Tunisie..... | 6 |
| INTRODUCTION PARTIE 1 | 7 |
| CHAPITRE 1 : ÉVOLUTION DU E-COMMERCE DANS LE CONTEXTE EMERGENT TUNISIEN | 8 |
| <i>INTRODUCTION.....</i> | <i>8</i> |
| 1 Un problème majeur : Réalité du E-commerce en Tunisie..... | 9 |
| 1.1 NOTION DU E-COMMERCE | 9 |
| <i>1.1.1 Définition de l'e-commerce.....</i> | <i>9</i> |
| <i>1.1.2 Architecture et typologie du e-commerce.....</i> | <i>11</i> |
| 1.2 E-COMMERCE EN TUNISIE : QUELLE REALITE ?..... | 14 |
| <i>1.2.1 Chiffres clés sur le e-commerce en Tunisie</i> | <i>14</i> |
| <i>1.2.2 E-commerce en Tunisie Vs e-commerce au niveau mondial.....</i> | <i>16</i> |
| 1.3 PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE..... | 18 |
| <i>1.3.1 Problème managérial vécu.....</i> | <i>18</i> |
| <i>1.3.2 Problème et Gap théoriques.....</i> | <i>19</i> |
| ENCADRE CHAP.1 / S1 | 21 |
| 2 Un défi récurrent : Penser à l'écosystème du e-commerce | 21 |
| 2.1 ÉCOSYSTEME DU E-COMMERCE..... | 22 |
| <i>2.1.1 Notions d'écosystème d'affaires et d'écosystème du e-commerce</i> | <i>22</i> |
| <i>2.1.2 Composantes de l'écosystème du e-commerce.....</i> | <i>22</i> |
| 2.2 ORIENTATION TECHNOLOGIQUE ET E-COMMERCE EN TUNISIE | 26 |
| <i>2.2.1 Infrastructure technologique</i> | <i>26</i> |
| <i>2.2.2 Compétence technologique.....</i> | <i>30</i> |
| 2.3 AU DELA DE LA TECHNOLOGIE : AUTRES SOCLES DE L'ECOSYSTEME | 31 |
| <i>2.3.1 Solutions de paiement</i> | <i>31</i> |
| <i>2.3.2 Cadre légal et institutionnel.....</i> | <i>32</i> |
| ENCADRE CHAP.1 / S2 | 33 |
| 3 Enrichissement des grilles d'analyse existantes du e-commerce | 33 |
| 3.1 EXPLORATION EMPIRIQUE DANS UNE PHASE PRELIMINAIRE | 33 |
| <i>3.1.1 Exploration empirique : Pourquoi et comment ?.....</i> | <i>33</i> |
| <i>3.1.2 Exploration empirique : Résultats et Discussion.....</i> | <i>36</i> |
| 3.2 APPROCHES THEORIQUES DE L'EVALUATION DES TI/SI..... | 44 |
| <i>3.2.1 Approches sociologique et comportementale.....</i> | <i>44</i> |
| <i>3.2.2 Autres approches théoriques.....</i> | <i>49</i> |

| | | |
|---|---|-----------|
| 3.3 | VERS L'ENRICHISSEMENT DES GRILLES D'ANALYSE DE L'E-COMMERCE ET DE L'APPROPRIATION TECHNOLOGIQUE | 52 |
| 3.3.1 | <i>Champs d'investigation et revue de la littérature</i> | 52 |
| 3.3.2 | <i>Vers l'analyse d'un phénomène complexe</i> | 54 |
| | ENCADRE CHAP.1 / S3 | 56 |
| | <i>CONCLUSION</i> | 56 |
| | ENCADRE CHAPITRE 1 | 57 |
| CHAPITRE 2 : | | |
| LES PRATIQUES DU E-COMMERCE : APPROCHES PAR LA COMPLEXITÉ ET PAR LA SOCIOLOGIE DES USAGES..... | | |
| | <i>INTRODUCTION</i> | 58 |
| 1 | Les pratiques du e-commerce : Approche de la complexité | 59 |
| 1.1 | NOTION DE COMPLEXITE | 59 |
| 1.1.1 | <i>Complexité : Du sens originel aux pôles empirique et logique</i> | 59 |
| 1.1.2 | <i>Complexité d'un système / d'une organisation</i> | 61 |
| 1.2 | GENEALOGIE ET APPLICATION DE L'APPROCHE DE LA COMPLEXITE | 65 |
| 1.2.1 | <i>Évolution historique de l'approche de la complexité</i> | 65 |
| 1.2.2 | <i>Approche de la complexité en sciences de gestion</i> | 69 |
| 1.3 | THEORIES DE LA COMPLEXITE : UN CADRE D'ANALYSE DES SYSTEMES ET DES PRATIQUES | 70 |
| 1.3.1 | <i>La Théorie des systèmes adaptatifs complexes et son intérêt pour notre recherche</i> | 71 |
| 1.3.2 | <i>De la théorie de l'auto-organisation à l'auto-éco-ré-organisation</i> ... | 73 |
| | ENCADRE CHAP.2 / S1 | 77 |
| 2 | De la simplification à la complexité : Apport du paradigme de la complexité | 78 |
| 2.1 | AU DELA DE LA SIMPLIFICATION : PARADIGME DE LA COMPLEXITE | 79 |
| 2.1.1 | <i>Paradigme de simplification ou de simplicité</i> | 79 |
| 2.1.2 | <i>Paradigme de la complexité : Une relation entre la simplicité et la complexité</i> | 81 |
| 2.2 | APPLICATION DU PARADIGME DE LA COMPLEXITE : UN DEFI POUR LA CONNAISSANCE..... | 84 |
| 2.2.1 | <i>Difficultés d'application du paradigme de la complexité</i> | 84 |
| 2.2.2 | <i>Paradigme de la complexité et contemplation</i> | 86 |
| 2.3 | PARADIGME DE LA COMPLEXITE : UNE CLE D'ENTREE DANS LE COMPLEXE ET DANS LA PENSEE COMPLEXE..... | 86 |
| 2.3.1 | <i>Complexité du réel et complexité de la pensée</i> | 86 |
| 2.3.2 | <i>Complexité et principes d'intelligibilité</i> | 88 |
| | ENCADRE CHAP.2 / S2 | 92 |
| 3 | Les pratiques du e-commerce : De la sociologie des usages vers un cadre de complexité | 92 |
| 3.1. | APPROCHE DE L'APPROPRIATION DANS LA SOCIOLOGIE DES USAGES..... | 93 |
| 3.1.1 | <i>De la sociologie des usages</i> | 93 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.1.2 | <i>Approche de l'appropriation</i> | 94 |
| 3.2. | PROCESSUS D'APPROPRIATION ET COMPLEXITE..... | 96 |
| 3.2.1 | <i>Appropriation de la technologie et complexité</i> | 96 |
| 3.2.2 | <i>Modèle de l'appropriation de la technologie de Carroll (2004)</i> | 97 |
| 3.3. | PRATIQUES DU E-COMMERCE : DE L'ADOPTION A L'APPROPRIATION | 99 |
| 3.3.1 | <i>Pratique et notions proches</i> | 99 |
| 3.3.2 | <i>Pratiques du e-commerce</i> | 100 |
| | ENCADRE CHAP.2 / S3 | 101 |
| | <i>CONCLUSION</i> | 102 |
| | ENCADRE CHAPITRE 2 | 103 |
| | CHAPITRE 3 : MODÉLISATION DES PROCESSUS DE FORMATION DES PRATIQUES DU E-COMMERCE À MULTI-NIVEAUX : | 104 |
| | POUR UNE APPROCHE MANAGÉRIALE COMPOSITE | 104 |
| | <i>INTRODUCTION</i> | 104 |
| 1 | Contribution à la modélisation | 105 |
| 1.1 | LOGIQUE DE MODELISATION | 105 |
| 1.1.1 | <i>Logique générale de modélisation</i> | 106 |
| 1.1.2 | <i>Logique spécifique de modélisation</i> | 109 |
| 1.2 | PRINCIPE DE L'ORGANIS-ACTION AU SERVICE DE LA MODELISATION..... | 110 |
| 1.2.1 | <i>De l'action et de la complexité de l'action</i> | 110 |
| 1.2.2 | <i>Boucle locomotrice de l'action</i> | 113 |
| 1.3 | MODELISATION DE L'ACTION ET DE L'ECOSYSTEME | 117 |
| 1.3.1 | <i>Modélisation du processus général de l'action</i> | 118 |
| 1.3.2 | <i>Schématisation de l'écosystème du e-commerce</i> | 119 |
| | ENCADRE CHAP.3 / S1 | 122 |
| 2 | Modélisation du processus de formation des pratiques du e-commerce au niveau individuel | 123 |
| 2.1 | PROPOSITION D'UN PROCESSUS DE FORMATION DES PRATIQUES DU E-COMMERCE AU NIVEAU INDIVIDUEL..... | 123 |
| 2.1.1 | <i>Logique du processus</i> | 123 |
| 2.1.2 | <i>Schéma du processus</i> | 124 |
| 2.2 | BOUCLE LOCOMOTRICE DE L'ACTION | 126 |
| 2.2.1 | <i>Déterminisme culturel</i> | 126 |
| 2.2.2 | <i>Cérébralité/ Sensorialité/ Motricité</i> | 127 |
| 2.3 | DETERMINISME ECOLOGIQUE ET RESULTAT DE L'ACTION | 138 |
| 2.3.1 | <i>Environnement</i> | 138 |
| 2.3.2 | <i>Satisfaction / Insatisfaction</i> | 138 |
| | ENCADRE CHAP.3 / S2 | 139 |
| 3 | Modélisation du processus de formation des pratiques du e-commerce au niveau organisationnel | 139 |
| 3.1 | PROPOSITION D'UN PROCESSUS DE FORMATION DES PRATIQUES DU E-COMMERCE AU NIVEAU ORGANISATIONNEL | 139 |

| | | |
|-------|--|------------|
| 3.1.1 | <i>Logique du processus</i> | 140 |
| 3.1.2 | <i>Schéma du processus</i> | 143 |
| 3.2 | L'ENTREPRISE COMME AUTO-ORGANISATION | 145 |
| 3.2.1 | <i>Culture organisationnelle ou culture d'entreprise</i> | 145 |
| 3.2.2 | <i>Trois centres de locomotion</i> | 147 |
| 3.3 | DETERMINISME ECOLOGIQUE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE | 153 |
| 3.3.1 | <i>Environnement</i> | 153 |
| 3.3.1 | <i>Performance / Non performance</i> | 154 |
| | ENCADRE CHAP.3 / S3 | 155 |
| | <i>CONCLUSION</i> | 155 |
| | ENCADRE CHAPITRE 3 | 156 |
| | CONCLUSION PARTIE 1 | 157 |
| | Partie 2 | 158 |
| | Analyse des processus de formation des pratiques du commerce électronique dans un contexte émergent : Cas de la Tunisie | 158 |
| | INTRODUCTION PARTIE 2 | 159 |
| | CHAPITRE 1 : POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE | 160 |
| | <i>INTRODUCTION</i> | 160 |
| | 1 Positionnement épistémologique et mode de raisonnement | 160 |
| 1.1. | REFLEXION SUCCINCTE SUR L'EPISTEMOLOGIE | 161 |
| 1.1.1 | <i>Notion d'épistémologie et épistémologie en sciences de gestion</i> | 161 |
| 1.1.2 | <i>Réorganisation épistémologique : Vers l'épistémologie de la complexité</i> | 163 |
| 1.2. | POSTURE EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE | 164 |
| 1.2.1 | <i>Paradigme structuraliste</i> | 164 |
| 1.2.2 | <i>Paradigme constructiviste pragmatique</i> | 165 |
| 1.3. | NATURE ET DEMARCHE DE LA RECHERCHE | 169 |
| 1.3.1 | <i>Recherche qualitative</i> | 169 |
| 1.3.2 | <i>Démarche de la recherche : L'abduction</i> | 171 |
| | ENCADRE CHAP.1 / S1 | 172 |
| | 2 Cadre méthodologique | 172 |
| 2.1 | PLURALITE DE METHODES | 173 |
| 2.1.1 | <i>Études de cas multiples</i> | 173 |
| 2.1.2 | <i>Phénoménologie</i> | 175 |
| 2.2 | VOIE DE LA RECHERCHE ET STRATEGIE D'ECHANTILLONNAGE | 177 |
| 2.2.1 | <i>Voie de la recherche : l'exploration</i> | 177 |
| 2.2.2 | <i>Stratégies d'échantillonnage</i> | 178 |
| 2.3 | COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES | 180 |
| 2.3.1 | <i>Collecte de données</i> | 180 |
| 2.3.2 | <i>Traitement de données</i> | 182 |
| - | | 185 |

| | |
|---|------------|
| ENCADRE CHAP.1 / S2 | 187 |
| 3 Présentation du terrain de recherche..... | 187 |
| 3.1 ÉCHANTILLON DES CONSOMMATEURS..... | 187 |
| 3.3.1 Constitution de l'échantillon..... | 188 |
| 3.3.2 Caractéristiques de l'échantillon..... | 188 |
| 3.2 ÉCHANTILLON DES ENTREPRISES..... | 190 |
| 3.2.1 Constitution de l'échantillon..... | 190 |
| 3.2.2 Caractéristiques de l'échantillon..... | 190 |
| 3.3 ÉCHANTILLON DES EXPERTS ET AUTRES AGENTS EN E-COMMERCE | 191 |
| 3.3.1 Échantillon des experts | 191 |
| 3.3.2 Échantillon des agents administratifs..... | 191 |
| ENCADRE CHAP.1 / S3 | 192 |
| 4 Validité des résultats obtenus | 192 |
| CONCLUSION..... | 193 |
| CHAPITRE 2 : RÉSULTATS DE RECHERCHE : ANALYSE DES PRATIQUES E-COMMERCE À MULTI-NIVEAUX | 194 |
| INTRODUCTION..... | 194 |
| 1 Le consommateur tunisien et l'e-commerce..... | 194 |
| 1.1. BOUCLE LOCOMOTRICE DE L'ACTION | 195 |
| 1.1.1 Représentations sociales autour de l'e-commerce | 195 |
| 1.1.2 Cérébralité de l'acteur..... | 198 |
| 1.1.3 Sensorialité de l'acteur | 215 |
| 1.1.4 Motricité de l'acteur | 223 |
| 1.2. ENVIRONNEMENT DE L'ACTION, ACTION ET RESULTAT DE L'ACTION ... | 232 |
| 1.2.1 Environnement de l'e-commerce | 232 |
| 1.2.2 Pratiques de l'e-commerce | 232 |
| 1.2.3 Résultats des pratiques de l'e-commerce..... | 233 |
| ENCADRE CHAP.2 / S1 | 233 |
| 2 L'entreprise tunisienne et l'e-commerce | 234 |
| 2.1. REPRESENTATION ET ENVIRONNEMENT DE L'E-COMMERCE | 234 |
| 2.1.1 Représentation de l'e-commerce..... | 234 |
| 2.1.2 Environnement de l'e-commerce | 234 |
| 2.2. CAS D'ENTREPRISES EN E-COMMERCE..... | 235 |
| 2.2.1 Cas de Startups tunisiennes : Dabchy et Bigdeal..... | 235 |
| 2.2.2 Cas d'entreprise multinationale : Jumia Tunisie | 244 |
| 2.2.3 Cas de grandes entreprises : Mabrouk et Outlet..... | 251 |
| 2.2.4 Cas de petite entreprise : Artisanat X..... | 256 |
| ENCADRE CHAP.2 / S2 | 259 |
| 3 Avis des agents administratifs et des experts en e-commerce..... | 259 |
| 3.1. REPRESENTATION DE L'E-COMMERCE | 259 |
| 3.2. AVIS DES AGENTS ET DES EXPERTS EN E-COMMERCE..... | 261 |

| | | |
|--|--|------------|
| 3.2.1 | <i>L'écosystème du e-commerce en termes de socles</i> | 261 |
| 3.2.2 | <i>L'écosystème du e-commerce en termes d'acteurs</i> | 269 |
| | ENCADRE CHAP.2 / S3 | 271 |
| | CONCLUSION | 271 |
| CHAPITRE 3 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET RECONSTRUCTION DE LA RÉALITÉ : VERS LA PROPOSITION D'UN MODÈLE MANAGÉRIAL..... | | |
| | INTRODUCTION | 272 |
| 1 | Synthèse des résultats : Vers une explication holistique | 273 |
| 1.1. | LE CONSOMMATEUR ET L'E-COMMERCE..... | 273 |
| 1.1.1 | <i>Boucle locomotrice de l'action et son environnement</i> | 273 |
| 1.1.2 | <i>Action et résultat de l'action</i> | 278 |
| 1.2. | L'ENTREPRISE ET L'E-COMMERCE | 278 |
| 1.2.1 | <i>Synthèse des cas d'entreprises</i> | 278 |
| 1.2.2 | <i>Synthèse par regroupements</i> | 286 |
| 1.3. | L'ECOSYSTEME DE L'E-COMMERCE..... | 288 |
| 1.3.1 | <i>Synthèse des résultats relatifs aux socles de l'écosystème</i> | 288 |
| 1.3.2 | <i>Synthèse des résultats relatifs aux acteurs de l'écosystème</i> | 290 |
| 1.3.3 | <i>L'écosystème du e-commerce comme une unité globale</i> | 292 |
| 2 | Reconstitution des résultats : Vers une explication complexe | 294 |
| 2.1. | RECURSION ORGANISATIONNELLE..... | 294 |
| 2.1.1 | <i>Récursion au niveau de l'individu</i> | 294 |
| 2.1.2 | <i>Récursion au niveau de l'entreprise</i> | 296 |
| 2.1.3 | <i>Récursion au niveau de l'écosystème</i> | 296 |
| 2.2. | ÉCOSYSTEME DU E-COMMERCE ENTRE TOUT ET PARTIES | 297 |
| 2.2.1 | <i>Écosystème du e-commerce entre tout et acteurs</i> | 297 |
| 2.2.2 | <i>L'écosystème du e-commerce entre tout et socles</i> | 310 |
| 2.2.3 | <i>L'écosystème du e-commerce comme une unité complexe</i> | 314 |
| 2.3. | ÉCOSYSTEME DU E-COMMERCE ENTRE ORDRE ET DESORDRE..... | 316 |
| 2.2.1 | <i>Écosystème du e-commerce : Trop de désordre qui refoule l'ordre</i> | 318 |
| 2.2.2 | <i>Écosystème du e-commerce : Un jeu limité des interactions entre acteurs et entre acteurs et technologie</i> | 319 |
| 2.2.3 | <i>Écosystème du e-commerce : Un problème d'entropie et de néguentropie</i> | 320 |
| | ENCADRE CHAP.3 / S2 | 320 |
| 3 | Discussion des résultats | 321 |
| 3.1. | DISCUSSION DES RESULTATS RELATIFS AU NIVEAU INDIVIDUEL | 321 |
| 3.2. | DISCUSSION DES RESULTATS RELATIFS AU NIVEAU ORGANISATIONNEL | 324 |
| 3.3. | DISCUSSION DES RESULTATS RELATIFS AU NIVEAU ECOSYSTEMIQUE ... | 327 |
| | ENCADRE CHAP.3 / S3 | 327 |
| 4 | Recommandations : Vers un modèle managérial performant | 328 |
| 4.1. | PROPOSITIONS DES ACTEURS..... | 328 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.1.1 | <i>Propositions des consommateurs.....</i> | 328 |
| 4.1.2 | <i>Propositions des chefs d'entreprises</i> | 331 |
| 4.1.3 | <i>Propositions des experts et des agents administratifs</i> | 332 |
| 4.2. | PROPOSITIONS DES ACTEURS DANS UNE VISION HOLISTIQUE | 336 |
| 4.3. | RECOMMANDATIONS : VERS UN MODELE MANAGERIAL PERFORMANT. | 337 |
| | ENCADRE CHAP.3 / S4 | 346 |
| | <i>CONCLUSION</i> | 346 |
| | CONCLUSION PARTIE 2 | 347 |
| | CONCLUSION GÉNÉRALE | 348 |
| | Bibliographie | 355 |
| | Liste des Tableaux | 370 |
| | Liste des Figures | 372 |
| | Annexes | 374 |
| | <i>Annexe 1 : Extraits de l'analyse intra-site pour les internautes.....</i> | 374 |
| | <i>Annexe 2 : Tables de synthèse.....</i> | 375 |
| | <i>Annexe 3 : Analyse phénoméologique des socles de l'écosystème</i> | 377 |
| | <i>Annexe 4 : Analyse phénoménologique des cas d'entreprises.....</i> | 380 |
| | <i>Annexe 5 : Guide d'entretien pour l'expert ou l'agent.....</i> | 382 |
| | <i>Annexe 6 : Guide d'entretien pour l'e-commerçant.....</i> | 383 |
| | <i>Annexe 7 : Guide d'entretien pour l'internaute acheteur en ligne</i> | 385 |
| | <i>Annexe 8 : Guide d'entretien pour l'internaute non-acheteur en ligne.....</i> | 388 |
| | <i>Annexe 9 : Questionnaire pour l'internaute</i> | 392 |
| | Table des matières | 394 |