



**La synergie communicationnelle de l'entreprise ou
comment intégrer Internet dans la stratégie de
communication de l'entreprise :
une étude de cas exploratoire en PME**

William MENVIELLE

Professeur Boursier de marketing
Université de Sherbrooke, Faculté d'administration
2500 Boulevard Université, Sherbrooke
(Québec) J1K 2R1

Denis PETTIGREW

Professeur de marketing

Jocelyn D. PERREAULT

Professeur de marketing

Université du Québec à Trois-Rivières
3351 boulevard des Forges, Casier postal 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7

Résumé

L'apparition des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) a engendré, pour les entreprises, un intérêt soudain pour la communication électronique avec ses nouvelles formes (Berthon, Pitt et Watson, 1996; Ducoffe, 1996). À travers une démarche exploratoire menée auprès de dirigeants de PME, cet article vise à comprendre quelles sont les modifications apportées par le cybermarketing (Dufour, 1997; 1998) à la stratégie de communication marketing et surtout, comment une entreprise peut faire cohabiter la communication électronique dans sa stratégie globale de communication (Hussherr, 1999 ; Rowley, 2001; Sheehan et Doherty, 2001).

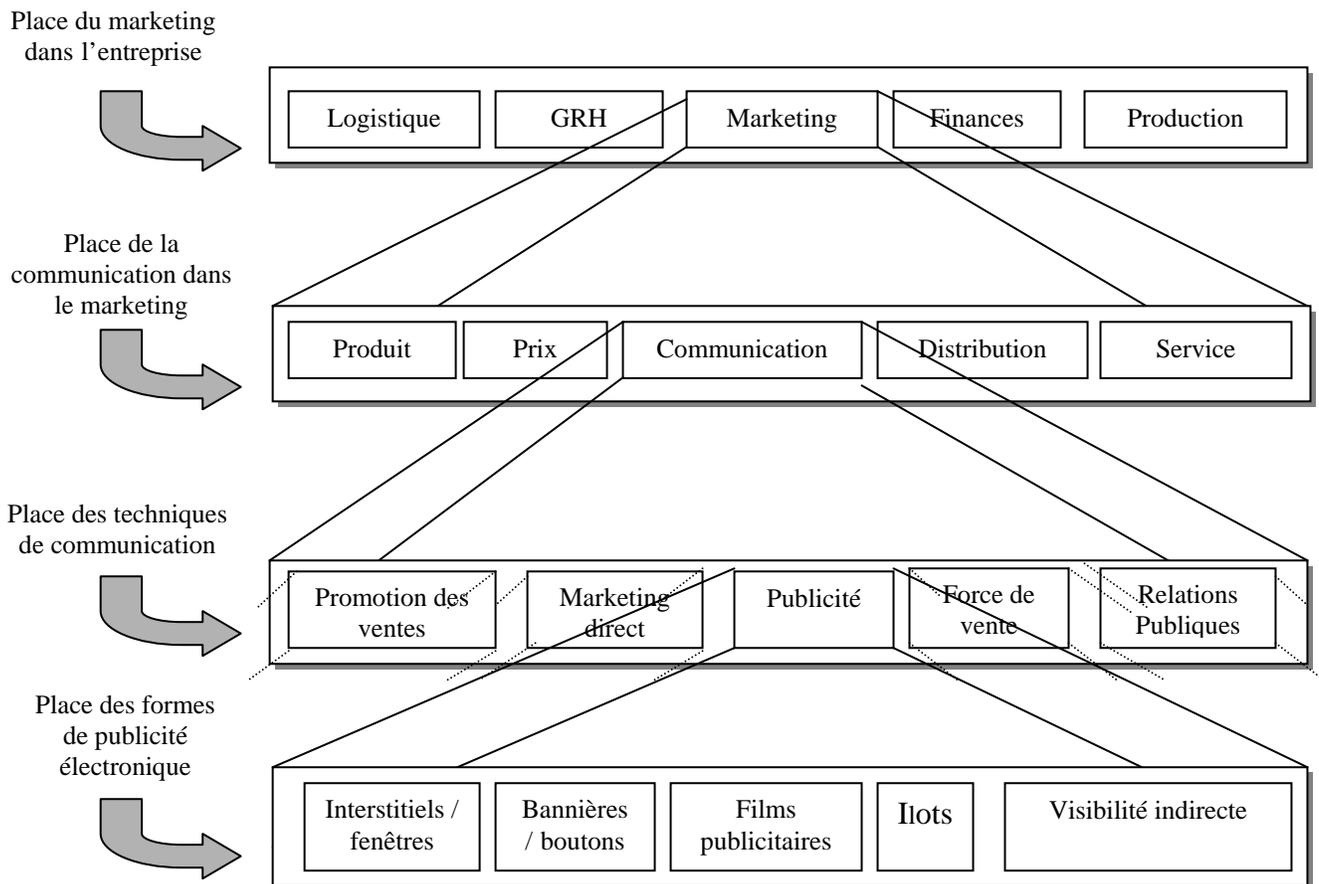
Mots clé : communication intégrée, marketing, Internet, NTIC, PME, étude de cas

1. Introduction

Au cours de la dernière décennie, le développement du World Wide Web (WWW) a démocratisé l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) par l'entreprise. Longtemps confiné aux usages militaires, puis académiques, le réseau s'est ouvert depuis le milieu des années 90 aux pratiques commerciales. Pour l'an 2000, près de la moitié des PME québécoises (47%) étaient branchées à Internet et 17% disposaient de leur propre site Web (Poussart, 2001). Au niveau fédéral, une étude de l'Association Canadienne du Marketing portait à 60% le taux d'entreprises ayant un site Web en 2001. Ces chiffres montrent la progression croissante de l'utilisation des outils offerts.

Face à ce déferlement technologique et cette profonde modification de leur environnement, qui nécessite un réaménagement interne des pratiques de travail, les responsables d'entreprises sont confrontés à l'opportunité d'intégrer Internet dans leur stratégie d'entreprise et se posent la question de savoir comment réaliser cette intégration. Si toutes les fonctions de l'entreprise subissent une réorganisation, le marketing n'échappe pas à la règle, mais nous ne nous intéresserons qu'à l'impact de l'Internet sur l'aspect communicationnel de la fonction marketing, comme le schématise la figure 1 suivante.

Figure 1 : Cadre imagé de l'intégration des NTIC dans la communication marketing



En effet, des variables contrôlables du marketing-mix, la variable « Promotion – Communication » connaît les modifications et les ajustements les plus importants lors de son adaptation aux NTIC (Cartellieri, Parsons, Rao et Zeisser, 1997). Une des raisons expliquant ce phénomène est que la communication couvre l'ensemble des activités marketing (l'annonce d'un nouveau produit, de l'information sur la baisse des prix, de l'information quant aux moyens de distribution que l'entreprise propose, promotion des services connexes de l'entreprise), à tel point d'ailleurs, que la communication peut s'entendre comme un processus à part entière, et non comme une simple étape de la fonction marketing (Duncan et Moriarty, 1998).

Ces mutations de la communication par l'émergence des NTIC sont tellement substantielles d'ailleurs, que certains auteurs n'hésitent pas à considérer la communication sur Internet comme un média à part entière, au même titre que la télévision ou encore la radio (Venkatesh, 1998). Force est donc de reconnaître, comme le souligne l'auteur, que la communication est véritablement la dimension qui a connu la plus grande transformation au cours de ce vingtième siècle. En effet, les moyens de communication ont été nombreux (expansion de la presse écrite, apparition de la radio, naissance de la télévision hertzienne, puis de la télévision par câble, Internet) et ont tous apporté leur lot de bouleversement. De leur côté, les nouveaux médias électroniques offrent les avantages suivants. Outre l'aspect informatif (le client reçoit l'information transmise par un site Web), ce monde est interactif, dans la mesure où le client peut obtenir en temps réel des réponses à ses questions en interrogeant le producteur, mais aussi transactionnel, ce qui rejoint la variable prix, car le consommateur peut acheter en ligne les produits présentés sur le catalogue électronique du producteur.

Entre les outils issus de la communication (comme les offres promotionnelles, les démonstrations de produits, les relations publiques ou le marketing direct) et ceux émanant des NTIC, une des questions qui se posent est de savoir comment les utiliser conjointement. L'étude que nous nous proposons de faire est de voir *comment intégrer Internet dans la stratégie de communication marketing d'une entreprise en parallèle avec les outils de communication traditionnels*. Ainsi, pour répondre à cette problématique soulevée par l'Internet et les NTIC dans le contexte de la stratégie marketing de l'entreprise, nous analyserons les éléments à prendre en compte pour s'adapter à la « cybercommunication marketing » (Cronin, Plaisent et Bernard, 1998; Dufour, 1997).

2. La revue de la littérature

La question posée précédemment avait pour but de faire comprendre qu'en tant que nouvel outil de communication – et c'est principalement sous cette forme que nous le définirons ici, Internet a parfois repris des outils existants dans la communication traditionnelle qu'il a transposés, en les modifiant quelque peu, et qu'il a parfois aussi généré ses propres outils pour répondre à de nouveaux besoins. Cette explication nous permet de mieux comprendre, à l'instar de Lehu (2001), qu'« *il n'y a pas de "stratégie Internet" en matière de communication ! Il ne peut y avoir qu'une stratégie de communication qui intègre Internet comme méta-médium à part entière* ». Toutefois, comme cet aspect s'inscrit dans la communication marketing intégrée, approche qui vise à réunir harmonieusement les différents outils de

communication pour atteindre les mêmes objectifs, nous commençons par présenter la notion d'IMC¹.

2.1 – La notion de communication marketing intégrée

La paternité du concept de communication marketing intégrée est loin d'être définie, mais elle revient sans doute à Don E. Schultz (1993 : cité dans Kitchen, 1999) au début des années quatre-vingt-dix. Pour l'auteur, le concept opérationnel de base est le suivant :

« IMC is a concept of marketing communications planning that recognizes the added value of a comprehensive plan that evaluates the strategic roles of a variety of communications discipline (for example general advertising, direct response, sales promotion and public relation)... and combines these disciplines to provide clarity, consistency, and maximum communication impact. »

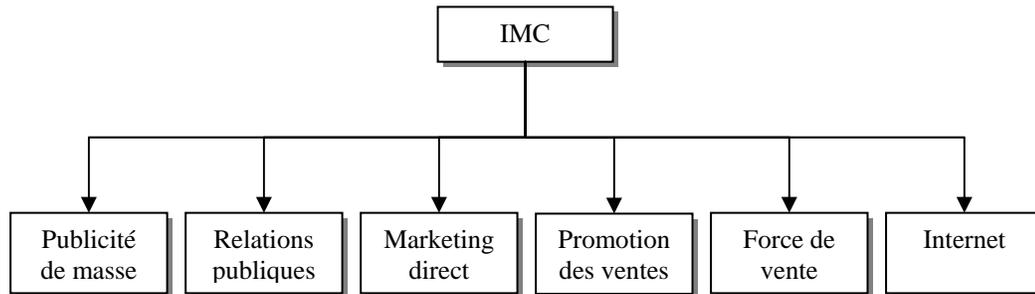
Cette définition inclut implicitement la notion de planification stratégique et de coordination des principales activités de communication marketing que sont la publicité, les relations publiques, le marketing direct, la promotion des ventes, et la force de vente (Duncan et Everett, 1993). Duncan (2002), de son côté, soutient qu'il s'agit d'un processus transversal pour créer et enrichir les relations avec le client, mais également avec tous les détenteurs d'enjeux de l'entreprise. Pour l'auteur, il s'agit d'une activité de communication stratégique visant à rallier tous les acteurs gravitant autour de l'entreprise au sein d'un même ensemble de valeurs, concept qui constitue un moyen de se différencier de la concurrence, des entrants potentiels et des substituts (Porter, 1982; 1999).

En résumé, les notions de coordination des activités de communication marketing, de même que de planification de celles-ci, s'inscrivent autour d'un même objectif : la mise en valeur d'une marque. Toutefois, cette intégration de diverses activités nous amène à nous interroger sur l'équilibre à instaurer pour obtenir le meilleur « mix » possible, et notamment la place qu'il convient d'attribuer à certains outils communicationnels par rapport à d'autres au sein de ce concept.

Ainsi, lorsqu'il s'agit d'intégrer Internet, trois types d'intégration peuvent être proposés (Ritson, 1998). La première considère Internet comme un outil de communication de bas niveau : le modèle IMC traditionnel n'est pas remis en cause et toutes les activités de l'IMC peuvent utiliser l'outil de façon transversale. Dans un deuxième temps, Internet peut être vu comme méta-média : il transgresse toutes les lois de communication et remplace à lui seul tous les autres médias, si bien qu'on ne parle plus d'intégrer Internet dans les outils de la communication traditionnelle, mais bien l'inverse. Le Web devient le point d'accès à tous les autres médias. Finalement, et c'est la perspective que nous utiliserons, on peut statuer sur le fait qu'Internet représente le sixième média de l'IMC. On assiste ici alors à la véritable problématique de faire cohabiter communication traditionnelle et communication électronique (cf. figure 2).

¹ « Integrated Marketing Communication » : Communication Marketing intégrée (traduction libre)

Figure 2 : La place d'Internet dans la communication marketing intégrée



À partir de cette notion d'IMC, nous avons tenté d'analyser et de comprendre la place de la communication électronique dans la stratégie globale de communication de l'entreprise en distinguant les principales politiques stratégiques utilisées par les entreprises.

2.2 – Les divers types de stratégies communicationnelles possibles

Ainsi, en matière de communication, nous avons distingué deux cas de figure : les stratégies utilisant les supports traditionnels et celles mettant en lumière les outils développés grâce aux NTIC. Quatre types de stratégies naissent ainsi de cette approche, que nous avons regroupées en trois grands groupes. Dans un premier temps, il existe des stratégies de communication purement hors ligne. Viser une telle stratégie consiste certes, à se priver d'une partie de la clientèle misant essentiellement sur Internet, mais garantit en retour de toucher les consommateurs atteints par les médias traditionnels. Même si de nombreuses études font état d'une démocratisation des internautes, la cible est restreinte, ne représentant qu'un canadien sur deux (CEFRIO, 2002), celle des cyberconsommateurs, encore plus étroite, car à peine 8% des consommateurs canadiens ont acheté sur Internet en l'an 2000 (Ernst & Young, 2001). De ce fait, certaines entreprises ont opté pour la seule communication qu'ils connaissent et utilisent depuis longtemps celle faisant appel aux médias traditionnels.

Les stratégies de communication électronique uniquement, c'est-à-dire celles mettant aux prises les outils tels que les sites Web, la publicité sur Internet, les courriers électroniques ciblés, les relations publiques virtuelles et uniquement ces outils, s'apparentent comme une nouvelle forme de communication de ce début de vingt-et-unième siècle. De par sa nature, le Web est un outil de communication qui rejoint tout le monde, en tout temps, de n'importe quel endroit de la planète. (Ainscough et Luckett, 1996; Hoffmann et Novak, 1996; Leong, Huang et Stanners, 1998 ; Rowley, 2001). Par ailleurs, l'Internet rassemble une pléiade de formats de communication, empruntant des caractéristiques au cinéma, à la radio, à la télévision et à la presse écrite (Champeaux et Bret, 2000).

À défaut d'un consensus sur le bien fondé d'une stratégie purement en-ligne, il convient certainement d'appuyer une stratégie mixte. Cet obstacle est d'ailleurs souligné par Philport et Arbittier (1997), pour qui le développement d'une stratégie de communication en-ligne doit s'inscrire dans une logique d'extension des canaux traditionnels de communication, afin, notamment de conserver et d'approfondir la relation de la marque avec le consommateur. Ce

plaidoyer en faveur d'une multiplicité des outils de communication fait l'objet du paragraphe suivant.

Finalement, le troisième groupe est constitué de stratégies mixtes, c'est-à-dire s'appuyant, soit sur des outils traditionnels à destination d'outils électroniques, soit partant d'outils électroniques à destination d'outils traditionnels. À l'heure actuelle, peu d'études se sont intéressées à la place ou à l'intégration de la communication traditionnelle par rapport à la communication électronique dans la stratégie globale de communication. Citons toutefois, les travaux de Sheehan et Doherty (2001), Rowley (2001), Leong et al. (1998) et Bush, Bush et Harris (1998). Le regroupement des éditeurs de presse américain s'est intéressé à ce phénomène en publiant les résultats d'une étude comparant l'efficacité de la publicité dans divers médias pour montrer la prépondérance du papier (presse) sur l'image (télévision) et le numérique (Internet) (Magazine Publishers of America, 2000).

Ces trois groupes de stratégies sont résumés et représentés par les chiffres ①, ④ et ② et ③ respectivement sur tableau 1 ci-dessous. Pour notre part, nous nous intéresserons aux stratégies des groupes ② et ③ (parties grisées du tableau) et nous proposons le cadre conceptuel qui suit.

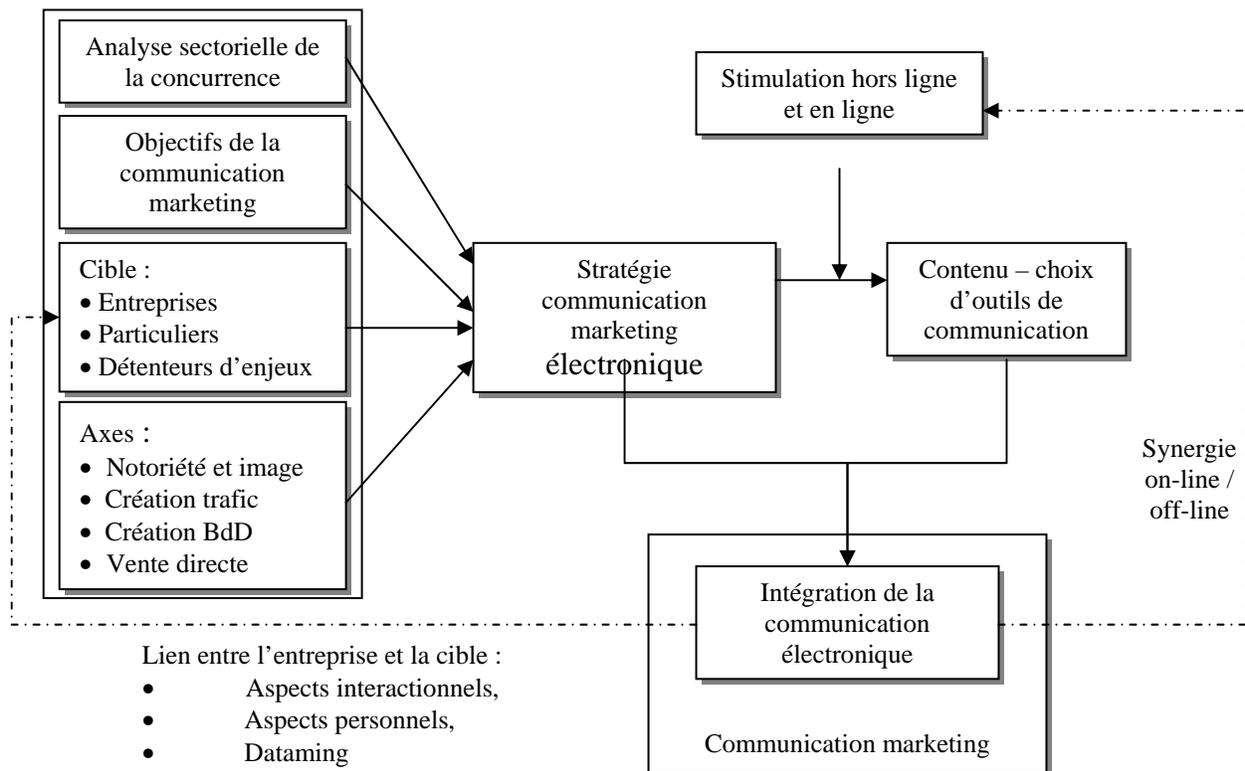
Tableau 1 : Synergie de communication

		Vers	
		Communication traditionnelle (hors ligne)	Communication électronique (en ligne)
De	Communication traditionnelle (hors ligne)	①	②
	Communication électronique (en ligne)	③	④

2.3 – Le cadre de l'étude

La recension de la littérature s'intéressant à l'intégration des deux formes de communication est encore embryonnaire, notamment en raison de la relative nouveauté des NTIC. Ainsi, comme nous l'avons abordé précédemment, la cohabitation entre les deux types de communication est une question cruciale. Quoi qu'il en soit, les stratégies de communication électronique et traditionnelle demeurent semblables, en ce sens qu'elles s'articulent autour des mêmes étapes détaillées ci-après et présentées sur la figure 3. Notre modèle se compose de quatre groupes de facteurs.

Figure 3 : Cadre opératoire de notre étude



Dans un premier groupe de facteurs, la stratégie de communication marketing, représentée sur la gauche de la figure, se décompose en trois principales étapes, précédées d'une analyse de la concurrence. L'analyse comparative des stratégies des concurrents (benchmarking) a pour but de comprendre les gestes posés par ces derniers, et d'analyser les moyens que l'entreprise possède pour y répliquer. Suite à cette analyse, une définition des objectifs a lieu. Les principales étapes de la communication traditionnelle restent valables pour la communication électronique. Ainsi les étapes traditionnelles affectives (*Attirer l'attention du consommateur* (Belch et Belch, 2001)), cognitives (*Développer ou renforcer la notoriété de la marque* (Hussherr et Rosanvallon, 2001; Hamil et Kitchen, 1999)) et comportementales (*Créer du trafic sur le site Web* (IAB, 1999), *Stimuler l'essai* (Belch et Belch, 2001), *Stimuler la vente* (Hussherr et Rosanvallon, 2001; Hamil et Kitchen, 1999)-et *Personnaliser la communication*, (Hussherr et Rosanvallon, 2000; Hamil et Kitchen, 1999; Belch et Belch, 2001) sont de mise.

Par la suite, la détermination des cibles de communication puis la définition de la stratégie à proprement parler, selon quatre axes (*Notoriété et création d'image* (Briggs, 1997; Allen et Fjermestad, 2001), la *création de trafic sur le site Web* (Briggs, 1997; Dufour, 1998; Hussherr et Rosanvallon, 2000)) la *création des bases de données* (Rechenmann, 2001); et la *vente directe*) terminent ce processus.

Le deuxième groupe de facteurs renvoie aux choix des outils de communication (partie droite de la figure 3). Certains éléments sont abordés lors du recueil d'information sur les facteurs

liés à la stimulation, car le choix des outils utilisés pour publiciser le site Web renvoie à l'utilisation de certains outils au détriment d'autres. Il faut noter que certains éléments comme le budget, les réactions de la concurrence peuvent venir modifier les choix des outils, désordonnant ainsi les gestes stratégiques posés. Parfois, il peut sembler que le choix des outils semble redondants ans le mesure où l'équivalent est utilisé dans le monde traditionnel ou virtuel. Cependant, pour toucher la même cible, plusieurs outils sont parfois préférables.

Un troisième bloc de facteurs fait référence à la stimulation (Dufour, 1998). La stimulation est l'activité visant à faire la promotion d'un site Web par le biais d'un autre support communicationnel. Bien souvent, on pense à l'inscription du site dans un moteur de recherche ou encore au phénomène du bouche-à-oreille (marketing viral), mais d'autres moyens sont utilisés comme la mention de l'adresse Web dans les publicité ou sur les supports de l'identité visuelle (camions, papier entête,...). Il faut donc distinguer deux types de stimulation. La stimulation hors-ligne fait référence à l'utilisation des outils de communication traditionnels pour publiciser l'existence d'un site Web ; la stimulation en-ligne s'appuie sur les outils électroniques (moteur de recherche, inscription dans un annuaire électronique ou un portail, publicité sous forme de bannière,...).

Finalement le dernier ensemble définit les relations entre l'entreprise et ses clients. Nous nous basons trois dimensions reliées : deux principales (l'interactivité et la personnalisation ou individualisation) et une résultante : la création et la gestion de bases de données (le datamining) (Rechenmann, 2001).

3 – La méthodologie de la recherche

Puisque l'étude sur la cohabitation des deux formes de communication est un sujet récent dans la littérature sur la communication marketing, nous avons eu recours à une démarche d'étude de cas. Rappelons que cette stratégie de recherche permet d'explorer une situation donnée tout en y intégrant les sous-systèmes permettant de comprendre le phénomène étudié dans la situation en cause (Yin, 1994).

3.1 – L'échantillon

Quatre entreprises, répondant aux critères traditionnellement attribués à des PME (Julien, 1994), ont été choisies pour documenter notre recherche. Les principaux critères d'échantillonnage retenus ont été les suivants. Dans un premier temps, nous cherchions des PME ayant intégré Internet comme outil de communication principalement au cours des deux dernières années, pour que les dirigeants aient en mémoire le processus d'utilisation et le choix des outils de communication utilisés depuis lors. Par ailleurs, nous voulions des entreprises ayant un site Web, soutenant un produit principalement ou un service émanant de l'entreprise. Ces raisons nous ont ainsi poussé à éliminer certaines entreprises de l'échantillon. De plus, les autres PME non qualifiées l'ont été en raison de leur volonté à ne pas participer à l'étude et à la publication des résultats. Notons que nous ne documentons que la fonction marketing de l'entreprise, au sein de laquelle, seule la variable « communication » nous intéresse véritablement. Nous avons toutefois ciblé des entreprises se situant dans diverses zones de développement (degré d'intégration fonctionnelle de la technologie Internet), allant

d'une intégration basique à substantiel, voire très substantiel. Le tableau 2 résume certaines caractéristiques relatives à notre échantillon.

Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon

Entreprises	A ²	B	C	D
Secteurs d'activités	Agro-alimentaire	Services	Technologies Information	Technologies Information
Produit / Service	Margarine	Service de location automobile	Logiciel de compression des données pour téléphonie sans fil	Solutions informatiques sur mesure (GRH)
Structure	Responsable marketing	Dirigeant	Dirigeant	Dirigeant
Nombre d'employés	150	10	15	15
Clients	Particuliers	Particuliers	Entreprises	Entreprises
Durée de la présence sur le Web	Moins de 2 ans	Moins de 2 ans	Moins d'un an et demi	Moins de 2 ans
Raisons de l'utilisation de l'Internet	Information (page Web), communication (courriel), présentation produit, promotion électronique, datamining	Information (page Web), communication (courriel), RPV ³ , présentation produit	Information (page Web), communication (courriel), présentation produit, démonstrations virtuelles	Information (page Web), communication (courriel), présentation produit, démonstrations virtuelles

3.2 – La collecte et l'analyse des données

Les études de cas constituent l'approche méthodologique privilégiée. En effet, l'étude de cas est une stratégie de recherche impliquant une investigation empirique d'un phénomène contemporain particulier dans son propre contexte de vie en utilisant diverses sources de preuve (Robson, 1993). Ainsi, l'idée principale de cette méthode est que le cas étudié l'est dans son contexte réel et qu'il ne représente pas un échantillon de la population générale. L'étude de cas étudie les données et leurs interrelations dans le contexte dans lequel elles se trouvent (Yin, 1994). Celles-ci ont été générées grâce à deux sources de preuve.

Dans un premier temps, nous avons abondamment documenté notre recherche grâce à des données secondaires, émanant des entreprises directement (lors des rencontres, ou visites des sites Web), mais également par le biais de sources secondaires (articles de presse,...). Ce travail de recherche nous a permis de préparer plus adéquatement la deuxième phase de la démarche : les rencontres. Ces dernières ont pris la forme d'entrevues « semi-structurées » auprès des dirigeants⁴ des entreprises ou des responsables du marketing. Le choix de ce type d'entrevues a été fait pour plusieurs raisons. L'outil se compose de questions ouvertes ce qui permet de découvrir des aspects souvent inattendus qu'un questionnaire fermé aurait passé

² Pour préserver la confidentialité des entreprises, nous avons changé leurs noms.

³ Relations publiques virtuelles

⁴ L'échantillon se composant essentiellement d'entreprises de taille moyenne, il est facile de comprendre que nous interrogeons directement le propriétaire dirigeant.

sous silence. Par ailleurs, il offre la possibilité d'approfondir les sujets appropriés à la situation particulière investiguant ainsi des thèmes fort pertinents nécessaire pour comprendre le choix de certains outils électronique. Dans un troisième temps, l'entrevue semi-structurée suit une grille à la fois souple, mais suffisamment structurée pour orienter nos questions sur les thèmes ciblés de manière à ce qu'il soit possible de comparer par la suite les différentes études de cas dans une grille d'analyse commune.

Les entrevues enregistrées sur cassette⁵ ont par la suite été transcrites avant d'être analysées grâce aux principaux outils reconnus dans cette approche : la théorisation enracinée (Strauss et Corbin, 1990) et l'analyse graphique (Hubermann et Miles, 1994).

4 – La présentation des résultats

L'analyse des résultats qui suit, reprend les dimensions mises en lumière dans le cadre conceptuel. De ce fait, elle commence par la présentation des sites Web des entreprises, l'analyse des sites Web de la concurrence, de la stratégie des entreprises sur différents points, des outils communicationnels utilisés, avant de se conclure sur les éléments de nature interactionnelle.

4.1 – Présentation des entreprises

Les stratégies utilisées par les quatre entreprises sont diverses et varient énormément selon leurs secteurs d'activités, de même que les axes stratégiques fixés au départ (objet, domaine et étendue). Il nous est toutefois apparu qu'il existait un consensus au sein de certains secteurs d'activités. C'est du moins le cas que nous avons remarqué pour les entreprises *C* et *A* :

- Pour *C*, les éléments de la stratégie de communication sont avant tout de nature informationnelle. La relative confidentialité de ce secteur porte les entreprises à ne dévoiler que des généralités ou des faits passés (relations publiques virtuelles, notamment). Les véritables outils sont utilisés adéquatement (participation à des salons élitistes) et la force de vente joue admirablement le rôle que l'on attend d'elle dans un tel secteur.
- Pour *A*, la mise en valeur du produit principal s'apparente à une stratégie similaire à celle de son principal concurrent. Toutefois, comme le site de *A* s'est fait par réaction au lancement du premier, il n'est pas étonnant d'avoir mesuré des éléments communs, parfois dotés d'une plus-value.
- Concernant *B*, il n'existe pas de véritable concurrent dans son secteur d'activité, si bien que la stratégie de communication se situe plus au niveau cognitif, l'obligeant à montrer qu'il constitue un substitut pour bien des services indirectement concurrentiels.
- Enfin, pour *D*, et même si l'entreprise est de taille relativement modeste par rapport à son principal concurrent, le même type de stratégie que *A* nous est apparu. En effet, ces « David » doivent faire preuve de beaucoup d'ingéniosité pour pouvoir percer un marché où ce ne sont pas tant la quantité des concurrents qui est en cause, mais plus exactement leur force. De ce fait, les stratégies de communication de *D*, comme *A* sont plus affinées que celles de leurs principaux rivaux.

⁵ Pour les personnes ayant accepté de procéder à un enregistrement de leur témoignage.

4.2 – La stratégie

4.2.1 – L'analyse concurrentielle

Pour chacune des entreprises, nous avons évalué leur environnement concurrentiel direct. Pour l'entreprise **B**, qui n'a pas de concurrent direct dans le secteur, nous avons tenté d'évaluer les stratégies des entreprises s'apparentant à son activité et présentes sur son territoire. Tous les éléments expliqués précédemment sont présentés sur les tableaux 2 à 5 suivants.

Tableau 2 : Analyse concurrentielle de l'entreprise A

	A	Concurrent 1	Concurrent 2
Convivialité du site	Sites de belle facture, graphiques animés, apparition aléatoire d'images et de rubriques, convivial au niveau de la navigation	Site statique, pas d'image animée, mais belle qualité d'images et mise en page agréable. Navigation facile	Site statique, pas d'image animée. Peu d'images, site plutôt terne.
Site Web produit	Oui	Oui	Non
Aspect interactionnel	Oui	Oui, mais rubrique en anglais seulement	Oui
Intranet pour professionnels/distributeurs	Oui / oui	Oui / Non	Oui / Non
Relations publiques virtuelles	Oui (section chroniques)	Oui (section communiqués de presse)	Oui (sections éditorial pour les consommateurs, éditorial pour les professionnels)
Personnalisation	Non	Oui	Non
Promotion électronique	Oui	Non	Non
Commandites externes vers la marque	Oui	Non	Non
Couponnage électronique	Non	Non	Non
Avantage concurrentiel	Caractéristiques du produit	Marque connue au niveau mondial	Force du regroupement

Tableau 3 : Analyse concurrentielle de l'entreprise B

	B	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3	Concurrent 4
Convivialité du site	Site statique, pas d'image animée. Peu d'images, site plutôt banal	Sites de belle facture, graphiques, menu aéré, belle mise en page	Sites de belle facture, graphiques animés, menu aéré, belle mise en page	Site statique, mais belle qualité d'image et mise en page agréable. Navigation facile	Site statique, pas d'images animées. Peu d'images, site plutôt terne.
Site interactionnel	Oui	Oui, mais rubrique en anglais seulement	Oui, rubrique six langues	Oui, mais rubrique en anglais seulement	Oui
Intranet pour professionnels	Oui	Non	Non	Oui	Non, mais section pour les franchisés
Relations publiques virtuelles	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Personnalisation	Non	Oui	Non	Oui (rubrique membre)	Non
Rubrique produits	Oui	Oui	Oui, présentation des véhicules avec photos	Oui, présentation des véhicules avec photos	Oui, présentation des véhicules avec photos
Couponnage électronique	Non	Non, mais rabais si réservation en-ligne	Non	Non, mais rabais si réservation en-ligne	Non
Promotion des ventes électronique	Non	Oui	Oui (rubrique offres spéciales)	Oui (section "Hot Deals" sur la page d'accueil)	Non
Avantage concurrentiel			Plusieurs langues		Site en espagnol également

Tableau 4 : Analyse concurrentielle de l'entreprise C

	C	Concurrent 1	Concurrent 2
Convivialité du site	Sites de belle facture, animation Flash. Mise en page agréable. Navigation facile.	Site statique, pas d'image animée. Fond blanc. Mise en page agréable. Navigation facile.	Site présentant quelques images animées. Mise en page agréable. Fond blanc.
Interactionnel	Oui (langue anglaise uniquement)	Oui (langue anglaise uniquement)	Oui (langue anglaise uniquement)
Intranet pour professionnels	Oui	Oui	Oui, pour les partenaires et les distributeurs
Intranet pour investisseurs	Oui	Non	Non
Relations publiques virtuelles	Oui (section « News & Events »)	Oui (section « News and Events »)	Oui (section « News »)
Rubrique produits	Oui (démonstration virtuelle du fonctionnement)	Oui (démonstration virtuelle du fonctionnement)	Oui (information et schéma de fonctionnement)
Rubrique contact	Coordonnées complètes de l'entreprise. Indications complètes pour se rendre au siège social.	Coordonnées complètes de l'entreprise.	Coordonnées complètes de l'entreprise.
Commandite (rubrique partenaires)	Logos des principaux partenaires d'affaires des entreprises sur leur site Web.		

Tableau 5 : Analyse concurrentielle de l'entreprise D

	D	Concurrent 1
Convivialité du site	Sites de belle facture, animation Flash. Mise en page agréable. Navigation facile.	Site statique. Fond blanc. Mise en page agréable. Navigation facile.
Intranet pour clients	Oui	Non
Relations publiques virtuelles	Non, mais à venir	Non
Rubrique produits	Oui (démonstration virtuelle du fonctionnement)	Oui (mais description uniquement)
Rubrique contact	Coordonnées complètes de l'entreprise.	Coordonnées complètes de l'entreprise.
Avantage concurrentiel		Appartient à un grand groupe

4.2.2 – La stratégie : la logique de l'objet

Entreprise, marque ou produit, tel est le triptyque auquel la stratégie doit répondre adéquatement. Pour nos quatre entreprises, il y a une adéquation entre le nom des établissements et le nom de domaine sur le Web :

- A a un site nommé www.A.ca;

- **C** se retrouve sur le Web sous www.C.com. Toutefois, de nombreux homophones existent et il peut être parfois gênant de tomber sur la bonne entreprise du premier coup lors d'une recherche dans un moteur sans connaître l'orthographe exacte;
- **B** n'a pas d'égal ailleurs au monde et le site www.B.com identifie à merveille l'entreprise;
- Enfin, même s'il est en construction, www.D.com existe et permet d'accéder au site du produit de l'entreprise, de façon automatique.

Ces sites sont-ils destinés aux produits, à une marque ou constituent-ils des sites corporatifs ? **A** est un site de marque qui présente un produit. Toutefois, on y parle également des autres produits de l'entreprise, de même que de l'entreprise elle-même, une façon de ne pas isoler l'unité économique de ce qu'elle fabrique. On est loin de la stratégie de *Procter & Gamble*, mais l'entreprise n'a pas les mêmes moyens, ni la même notoriété. L'entreprise a toutefois acheté d'autres noms de domaines (dont le nom de l'entreprise), donnant tous accès au même contenu.

Pour **D** et **C**, la réponse est plus simple. Toute la communication se fait au nom des entreprises, qui poussent ensuite le produit qu'elles ont développé. Dans le premier cas, un site Web est consacré directement au produit, à l'instar de **A**, avec des liens vers l'entreprise **D**, tandis que pour **C**, il n'est fait que mention du produit et une courte démonstration en ligne est visible sur le site. Enfin, pour **B**, il est plus délicat de dissocier l'entreprise du produit ou de la marque. Les outils de la communication traditionnels, notamment les relations de presse, rattachent l'entreprise à son service, tandis que le site Web est presque un portail d'information très complet.

4.2.3 – La stratégie : la logique de l'étendue

Mise à part **C**, pour qui les clients se situent à l'extérieur du pays, le site Web des autres entreprises sert avant tout à communiquer au niveau national (pour nous, provincial surtout). Une stratégie quasiment similaire a été choisie par le dirigeant de **D** qui dispose de clients, principalement dans la région mauricienne (Trois-Rivières et environs), mais également au niveau québécois, par l'entremise d'un réseau de contact. Ce dernier lui a permis d'être contactée par un partenaire outre-atlantique, mais l'abolition des frontières du Web permet à n'importe qui d'entrer en contact avec un tiers n'importe où sur le globe. Les services proposés par **B** sont disponibles à un échelon très local, tandis que **A** ne distribue ses produits que dans la province de Québec. Pour cette dernière entreprise, d'ailleurs, la stratégie de communication de masse s'inscrivait avant tout dans une logique régionale et l'entreprise ne visait que certaines métropoles du Québec.

4.2.4 – La stratégie : la logique du domaine

Si cette distinction paraît s'imposer dans le monde traditionnel, le monde virtuel fait abstraction de ce handicap : les moteurs de recherche permettent à n'importe quel internaute de visiter le site d'entreprises ayant une activité industrielle uniquement. Ainsi, ici, la logique traditionnelle est respectée : **A** et **B** communiquent principalement avec des particuliers, **C** et **D**, avec des entreprises.

4.3 – Le mix-communicationnel ou le choix des outils de communication

À l'instar de Deans et McKinney (1997, cités dans McNaughton, 2001), nous constatons que les relations publiques virtuelles constituent un outil populaire, présentes sur deux des quatre sites étudiés et que trois entreprises de l'échantillon utilisent cette activité de façon conventionnelle. Les quatre sites analysés ici sont avant tout de nature informationnelle, même s'ils présentent tous un degré embryonnaire d'interaction entre un utilisateur et l'entreprise. Ainsi, ils correspondent davantage, de par leur vocation, à un moyen de promotion répondant au niveau cognitif des modèles de la hiérarchie des effets (Rowley, 2001; Leong et al., 1998). De ce fait, d'autres outils ont été développés, souvent de façon traditionnelle, pour compenser les besoins liés aux autres étapes des niveaux hiérarchiques. **Une première conclusion est alors à formuler : les sites Web ne constituent qu'un outil de soutien à la promotion d'une marque ou d'un produit et malgré leurs avantages et leur aspect méta-média, ne peuvent remplacer les formes traditionnelles de la communication.**

Comme preuve, les tableaux 6 à 9 présentent les outils utilisés par nos quatre entreprises en regard des quatre niveaux de hiérarchie des effets. Pour aucune des entreprises, il n'existe de ligne vide au niveau de la communication traditionnelle: on distingue au moins un outil communicationnel en regard de chacun des niveaux hiérarchiques, tandis que tous les outils de la communication électronique ne sont pas présents. Par ailleurs, il ne semble pas y avoir de faille dans leur stratégie de communication, étant donné que tous ces niveaux sont remplis adéquatement. Toutefois, depuis l'émergence de l'Internet et de sa démocratisation au milieu des années quatre-vingt-dix, de nombreuses entreprises ont pris le virage technologique, sans pour autant se demander au préalable l'utilité de créer un site Web.

Nous en comprenons l'utilité pour *C* et *D*, d'autant plus que *D* propose des démonstrations en ligne; il est plus questionnable pour *B* ou encore *A*. Pour cette entreprise agro-alimentaire (*A*), d'ailleurs, il ne nous semble pas qu'il y ait un véritable point commun entre les consommateurs du produit et les utilisateurs de l'Internet. Ainsi, il s'agit plus d'une mode passagère, ayant poussé l'entreprise à essayer cette voie de communication. Il y a fort à parier, d'ailleurs, que *A* ne vendra jamais ses produits en ligne, et que les conseils pour l'alimentation proviendront de Santé Canada ou des médecins des individus⁶. En ce sens, l'utilité du site Web est questionnable.

Tableau 6 : les outils communicationnels de l'entreprise A

A	Communication traditionnelle	Communication électronique
Uniformisation	<ul style="list-style-type: none"> • Relations publiques • Publicité 	<ul style="list-style-type: none"> • Site Web de l'entreprise et de son principal produit,
Personnalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Force de vente 	
Situation	<ul style="list-style-type: none"> • Produit 	<ul style="list-style-type: none"> • Identité visuelle • Site dédié au produit • Promotion électronique
Expérience	<ul style="list-style-type: none"> • Salons professionnels 	

⁶ Une étude interne de l'entreprise effectuée en mai 2001 auprès d'un panel de consommatrices précisait que ces dernières se référaient pour près de 80% d'entre elles à une source médicale (médecin, diététiste, nutritionniste,...) pour acheter un produit santé comme celui fabriqué par l'entreprise.

Tableau 7 : les outils communicationnels de l'entreprise B

B	Communication traditionnelle	Communication électronique
Uniformisation	<ul style="list-style-type: none"> • Relations publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Site Web de l'entreprise et de son principal produit • Relations publiques
Personnalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Force de vente 	-
Situation	<ul style="list-style-type: none"> • Identité visuelle 	-
Expérience	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec municipalités 	-

Tableau 8 : les outils communicationnels de l'entreprise C

C	Communication traditionnelle	Communication électronique
Uniformisation	<ul style="list-style-type: none"> • Relations publiques • Publicité 	<ul style="list-style-type: none"> • Site Web de l'entreprise et de son principal produit • Relations publiques
Personnalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Force de vente 	-
Situation	<ul style="list-style-type: none"> • Identité visuelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Identité visuelle
Expérience	<ul style="list-style-type: none"> • Salons professionnels 	-

Tableau 9 : les outils communicationnels de l'entreprise D

D	Communication traditionnelle	Communication électronique
Uniformisation	<ul style="list-style-type: none"> • Relations publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Site Web de l'entreprise et de son principal produit
Personnalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Force de vente • Marketing direct 	<ul style="list-style-type: none"> • Démonstration virtuelle des produits
Situation	<ul style="list-style-type: none"> • Identité visuelle 	-
Expérience	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat lors de colloques 	-

4.4 – La stimulation

De façon générale, toutes les entreprises ont entrepris une stratégie de référencement, et il est facilement possible de retrouver leur trace à partir de quelques moteurs de recherche que ce soit. Par ailleurs, elles ont opté pour un support des moyens de communication traditionnels pour se faire connaître, principalement sous l'aspect de l'identité visuelle (papier à lettre, cartes d'affaires,...). Concernant l'entreprise **A**, elle fait figure d'exception, devançant les autres pour son travail de promotion et de référencement. Les moteurs de recherche classent le site dans les premiers lors des investigations avec les mots-clés relatifs au produit qu'elle fabrique (2^{ème} référence pour trois référencées par la *Toile du Québec* et le même classement et obtenu chez *Altavista* mais parmi 5365 pages trouvées !).

Au niveau de la stimulation hors-ligne, quelques stratégies ont été mises de l'avant. Ainsi, l'entreprise **A** avaient mentionné l'adresse de son site Web dans ses campagnes de publicités précédentes (presse et télévision) a continué de le faire pour ses publicités télévisées. En parallèle, elle a fait mention de son adresse Web sur les emballages du produit. Cette originalité pourrait être reprise par **B** pour les services proposés, mais il n'en est rien à l'heure

actuelle. Enfin, les entreprises *C* et *D* les adresses de leurs sites Webs sont intégrées dans leur identité visuelle (papier en-tête, cartes d'affaires,...).

4.5 – Le lien entre l'entreprise et sa cible

Au niveau de la personnalisation, seuls deux concurrents des entreprises *A* et *B* respectivement ont recours à cette technique. Aucune des entreprises de notre échantillon n'y a recours.

L'interaction entre l'entreprise et ses clients est plus à la mode. Elles font toutes preuve d'un système interactif, permettant au client d'obtenir plus d'information sur l'entreprise et ses produits en communiquant directement avec le responsable du site Web. Pour les plus évoluées, l'interaction va même jusqu'à proposer les coordonnées complètes de l'entreprise au client, sentiment indispensable de confiance pour le client (Bégin, 2001). Notons par ailleurs que l'entreprise *C* donne même un plan d'accès routier à ses bureaux, ce qui présente un gage d'engagement envers le client avec la mise en place d'un tel service.

Concernant la notion de gestion des bases de données (dataming), une récente étude de l'Association Canadienne du Marketing mentionnait que si cette activité était réalisée par 67% des entreprises canadiennes, son utilisation est loin d'être accomplie puisque 74% d'entre elles ne l'utilisent pas adéquatement (Canadian Marketing Association, 2001). Il n'est pas étonnant de constater que seule l'entreprise *A* enregistre quelques informations concernant ses clients, mais selon les dires des responsables, les renseignements obtenus sont trop peu abondants (coordonnées principalement et questions sur les produits) pour être utilisés à bon escient.

5 – Discussion et conclusion

Malgré les atouts de l'Internet, spécialement pour la PME en raison de son faible coût d'utilisation, de sa convivialité et de son ouverture sur les marchés, il n'en demeure pas moins que la PME fait face à des barrières, au niveau interne notamment. Ainsi, Vescovi (2000) souligne l'existence de lacunes au niveau de la définition d'une stratégie de communication efficace, de la difficulté d'intégration d'un nouveau paradigme de communication, de l'absence de communication marketing intégrée, de la difficulté d'introduire Internet au sein des PME, de la pénurie d'experts en marketing sur Internet et finalement, d'une reconfiguration de la structure organisationnelle. Ces lacunes émanent donc en partie des particularités de la PME telles que la petite taille, la centralisation de la gestion, la faible spécialisation, la mise en place de stratégies intuitives et peu formalisées, l'adoption d'un système d'information interne peu complexe et peu formalisé et le choix d'un système d'information externe simple (Julien, 1994).

Au niveau du système d'information externe simple, Poon et Swatman (1997) ont étudié l'utilisation de l'Internet par vingt-trois PME australiennes. Ils notent que le courrier électronique est un excellent moyen de communication, relativement simple pour communiquer avec les clients. Sans parler d'intégration fonctionnelle de l'outil, il n'en demeure pas moins que les PME peuvent opter pour une technologie du troisième millénaire, sans déroger à leurs pratiques traditionnelles.

Les cas étudiés ici montrent toutefois que les PME semblent avoir mis de côté ces entraves pour prouver qu'une entité économique, aussi petite soit-elle pouvait utiliser des outils de la même façon qu'une grande organisation. Ainsi, parmi les cas recensés ici, citons le conte féé vécue par l'entreprise **D**. Les atouts de la communication électronique sont nombreux et transgressent parfois les attentes initiales. Ainsi, l'entreprise **D** a vu son marché se développer outre-atlantique, grâce à sa présence sur le Web, où une entreprise a repéré sa présence. Désormais, elle vend des solutions d'affaires à l'étranger et elle bénéficie en échange de l'appui de nouveau partenaire d'affaires. Cet aspect vient donc confirmer le lien concernant la relation entre l'entreprise et sa cible, présent sur notre modèle. Dans un autre ordre d'idées, l'entreprise **A** est en train de revivre le mythe de David contre Goliath. Alors qu'elle était anonyme, cet outil de communication, renforcé par des campagnes de publicité de courte durée, lui a permis de sortir de l'anonymat et d'inquiéter son principal concurrent.

Ces constatations confirment les résultats de l'étude de Haynes, Bechener et Helms (1998), selon laquelle les petites entreprises en général, adoptent plus facilement les outils dérivés des NTIC, comme l'Internet et les sites Web, que les entreprises de taille moyenne, sautant ainsi les étapes conventionnelles de mise en place technologique et rivalisant du même coup avec les grandes entreprises. Elles disposent, par la même occasion d'un avantage stratégique intéressant dont elles peuvent se servir.

Enfin, nous avons pu mettre en lumière, que si certains outils étaient fréquemment utilisés (relations publiques et relations publiques virtuelles), d'autres, au contraire, étaient spécifiques à certaines entreprises et à leurs secteurs d'activités respectifs. Ainsi, il est difficile de penser à mettre en place un outil de démonstration virtuelle pour un produit alimentaire. Les outils électroniques ne remplaceront pas de si tôt les séances de dégustation. On voit donc comment les entreprises de notre échantillon ont intégré les outils électroniques avec les outils classiques de communication. Il semble que **C** ait considéré Internet comme un outil suprême de communication, par lequel la plupart des activités ont été digitalisées. Pour l'entreprise, il s'agit de communiquer plus rapidement, et de proposer un matériel toujours à l'ordre du jour. **B** s'appuie également sur cet outil, mais pour des raisons économiques.

Malgré les analyses effectuées ici, il n'en demeure pas moins que certaines limites émanent de cette étude. De par sa nature exploratoire, les résultats soulevés ici et les commentaires faits à propos des cas étudiés ne peuvent constituer des cas d'espèces et ne sauraient être généralisables. Tout au plus peut-on parler de transférabilité (Lincoln et Guba, 1985) pour permettre à d'autres entreprises situées dans des secteurs d'activité similaires de poser des gestes de même nature s'ils ont été fructueux ou de les éviter. Par ailleurs, le nombre de cas étudiés est trop petit si l'on veut bien cerner le sujet avec pertinence. Toutefois, cette méthode nous a permis d'obtenir plus de renseignements que nécessaire, même si les résultats mentionnés ici n'ont pas rendu justice à toute l'information dont nous disposions. Riches de ces informations, nous nous proposons d'approfondir, au cours d'une démarche ultérieure, le processus de communication marketing au sein d'un échantillon plus important d'entreprises, et ce, dans un seul secteur d'activité afin d'en tirer des conclusions plus pertinentes.

Bibliographie

- Ainscough, T.L. et Luckett, M.G. (1996), The Internet For The Rest Of Us: Marketing On The World Wide Web, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 13, N°6, p.36-47
- Allen, E. et Fjermestad, J. (2001), E-Commerce Marketing Strategies: A Framework And Case Analysis, *Logistics Information Management*, Vol. 14, N°1/2, p. 14-23
- Beauchamp, B. (2001), 10 tendances pour la pub sur Internet, *EspaceCom*, printemps 2001, p. 14-17
- Bégin, L. et Tchokogué, A (2001), *Étude sur le profil des sites Web des entreprises québécoises*, Cahier de Recherche CICMA 01-02, École des HEC, Montréal
- Bégin, L. (2001), *Les pratiques des cybermarchands québécois face aux attentes des cyberconsommateurs*, Cahier de Recherche CICMA 01-09, École des HEC, Montréal
- Belch, G.E. et Belch, M.A. (2001), *Advertising And Promotion, An Integrated Marketing Communication Perspective*, 5th Edition, McGraw-Hill Irwin, Boston (MA)
- Berthon, P., Pitt, L.F. et Watson, R.T. (1996), The World Wide Web As An Advertising Medium: Toward An Understanding Of Conversion Efficiency, *Journal of Advertising Research*, January/February
- Briggs, R. (1997), A Roadmap To Online Marketing Strategy, *Millward Brown Interactive*, < <http://www.mbinteractive.com> >
- Bush, A.J., Bush, V. et Harris, S. (1998), Advertiser Perceptions Of The Internet As A Marketing Communications Tools, *Journal of Advertising Research*, March/April
- Cartellieri, C., Parsons, A.J., Rao, V. et Zeisser, M.P. (1997). The Real Impact Of Internet Advertising, *The McKinsey Quarterly*, New York
- Champeaux, J. et Bret, C. (2000), *La Cyberentreprise, 10 clés pour une approche intégrale des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication dans l'entreprise*, Dunod, Paris
- Canadian Marketing Association (2001, 2 octobre). *CMA Study Shows Canadian Business Slow To Engage Online Marketing*. Saisie le 5 février 2002 de http://www.the-cma.org/media/nr_netstudy.html
- Cornelissen, J.P., et Lock, A.R. (2000), Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the Significance of IMC, *Journal of Advertising Research*, p. 7-15
- Cronin, M.J., Plaisent, M. et Bernard, P. (1998), *Faire affaire sur Internet : un guide pour gestionnaires*, Guérin Universitaire, Montréal
- Ducoffe, R.H. (1996), Advertising Value And Advertising On The Web, *Journal of Advertising Research*, September/October
- Dufour, A. (1997), *Le cybermarketing : intégrer Internet dans la stratégie d'entreprise*, Collection: Que sais-je ?, Presses universitaires de France, Paris
- Dufour, A. (1998), Du marketing au cybermarketing : proposition d'un cadre méthodologique pour intégrer Internet dans la stratégie de l'entreprise, Thèse de doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Lausanne (Suisse)
- Duncan, T., et Everett, S. E. (1993), Client Perception Of Integrated Marketing Communications, *Journal of Advertising Research*, May-June
- Duncan, T. et Moriarty, S., E. (1998), A Communication-Based Marketing Model For Managing Relationships, *Journal of marketing*, Vol. 62, April, p. 1-13
- Duncan, T., (2002), *IMC Using Advertising & Promotion to Build Brands*, McGraw-Hill, New-York, NY

- Ernst & Young (2001), Global Online Report, January
- Hamil, J. et Kitchen, P.J. (1999), *The Internet, International Context*. Dans Kitchen, P.J., (1999), *Marketing communications: Principles and Practice*, International Thomson Business Press, London
- Haynes, P.J., Bechener, R.C., Helms, M.M., (1998), Small And Mid-Sized Businesses And Internet Use: Unrealized Potential?, *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 8, N°3, p. 229-235
- Hoffman, D.L. et Novak, T.P. (1996). Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. *Journal of Marketing*, Vol. 60, July, p.50-68
- Hubermann, M.A. et Miles, M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, Bruxelles
- Hussherr, F.X. et Rosanvallon, J. (2001), *E-Communication*, Dunod, Paris
- Hussherr, F.X. (1999), La publicité sur Internet : un modèle économique dépendant de l'efficacité publicitaire, Thèse présentée à l'École Nationale Supérieure des Télécommunications, Paris
- IAB (1999), *La publicité sur Internet*, Dunod, Paris
- Julien, P.A. (1994), *Les PME : bilans et perspectives*, Les Presses Inter-Universitaires, Cap-Rouge (Québec)
- Kitchen, P.J., (1999), *Marketing Communications: Principles and Practice*, International Thomson Business Press, London
- Lehu, J.-M. (2001), *Stratégiesdemarques.com*, Les Éditions d'Organisation, Paris
- Leong, E.K.F., Huang, X. et Stanners, P.-J. (1998), Comparing The Effectiveness Of Web Site With Traditional Media, *Journal of Advertising Research*, October
- Lincoln, Y., S., et Guba, E., G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park (CA) : Sage
- Magazine Publishers of America (2001), Consumers More Involved With Magazines Than Any Other Medium. Saisie le 14/11/01 de http://www.magazine.org/news/press_releases/011114_magnet.html
- McNaughton, R.B. (2001), A Typology Of Web Site Objectives In High Technology Business Markets, *Marketing Intelligence et Planning*, Vol. 19, N°2, p. 82-87
- Peppers, D. et Rogers, M. (1993) - *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Currency/Doubleday, p. 68-76
- Philport, J.C. et Arbittier, J. (1997), Advertising: Brand Communications Styles in Established Media and the Internet, *Journal of Advertising Research*, March / April
- Poon, S. et Swatman, P.M.C. (1997), Small Business Use Of The Internet Findings From Australian Case Studies, *International Marketing Review*, Vol. 14, N°5, p.385-402
- Porter, M.E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Économica
- Porter, M.E. (1999), *L'avantage concurrentiel*, Paris, Dunod
- Poussart, B. (2001, mars), *Rapport d'enquête sur l'adoption du commerce électronique par les PME québécoises*, Institut de la Statistique du Québec, Québec
- Rechenmann, J.-J. (2001), *Internet et Marketing*, 2^{ème} édition, Éditions d'Organisation, Paris
- Ritson, M. (1998), Three Possibilities In Integrating The Internet, *Marketing News*, p.10-12
- Robson, C. (1993), *Real World Research*, Blackwell Publishers, Oxford
- Rowley, J. (2001), Remodelling Marketing Communication In Internet Environment, *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 11, N°3, p. 203-212

- Schultz, D.E. et Kitchen, P.J. (2000), A response to “Theoretical Concept or Management Fashion?”, *Journal of Advertising Research*, p. 17-21
- Sheehan, K.B. et Doherty, C. (2001), Re-weaving the Web: Integrating Print and Online Communications, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 15, N°2, p. 47-59
- Strauss, A. et Corbon, J. (1990), Basics of Qualitative Research, Grounded Theory: Procedures and Techniques, Sage
- Venkatesh, A. (1998), Cybermarketscapes And Consumer Freedoms And Identities, *Journal of Marketing*, Vol. 32, N°7/8, p.664-678
- Vescovi, T. (2000), Internet Communication: The Italian SME Case, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5, N°2, p.107-112
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research Design and Methods*, 2nd Edition, Sage Publication, Thousand Oaks