

Influence du commerce électronique sur le besoin en fonds de roulement des Petites et Moyennes entreprises En Guinée

Influence of e-commerce on the working capital requirements of Small and Medium-Sized Enterprises in Guinea

Adélanan Akanni Alain ODODE, (Docteur en sciences de gestion)
*Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises en Guinée (ISCAEG).
Laboratoire de Finances, Entrepreneuriat et de Comptabilité (LaFEC),
Guinée Conakry*

Sêgbêzoun Thomas HOUETOHOSSOU, (Docteur en sciences de gestion)
*Département des Sciences de Gestion, Université de Kindia, Guinée Conakry.
Laboratoire Finance, Organisation, Comptabilité, Contrôle de Gestion et la Stratégie
(FOCS).*

Karamoko CAMARA, (Docteur en sciences Economiques)
*Directeur Général Adjoint de l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des
Entreprises en Guinée (ISCAEG)*

Marc GNANHO, (Docteur en sciences de gestion)
*Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises en Guinée (ISCAEG)
Laboratoire de Recherche en Marketing et Gouvernance des Organisations (LARMAG),
Guinée Conakry*

Adresse de correspondance :	Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises en Guinée (ISCAEG)
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ODODE, A. A. A., HOUETOHOSSOU, S. T., CAMARA, K., & GNANHO, M. (2026). Influence du commerce électronique sur le besoin en fonds de roulement des Petites et Moyennes entreprises En Guinée. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(4), 82–102. https://doi.org/zenodo.19318196
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 17/02//2026

Accepted: 28/03/2026

Influence du commerce électronique sur le besoin en fonds de roulement des Petites et Moyennes entreprises en Guinée

Résumé

Le développement du commerce électronique par les PME en Guinée en contexte de digitalisation progressive de l'économie soulève des enjeux importants de gestion du Besoin en Fonds de Roulement (BFR), notamment en raison des contraintes de trésorerie liées aux délais d'encaissement, au financement des stocks et aux coûts logistiques.

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser l'influence du commerce électronique sur le besoin en fonds de roulement des PME en Guinée. Pour atteindre cet objectif, nous avons à travers un questionnaire collecté des données quantitatives sur une période allant de Novembre 2025 à Février 2026 auprès d'un échantillon de (135) PME identifiées par la méthode des quotas dans la base de la Direction Nationale des Petites et Moyenne Entreprises de Guinée qui écoulent leurs marchandises via des plateformes numériques. Les résultats montrent d'une part que le commerce électronique influence négativement et significativement les délais de rotation de stocks et des créances puis d'autre part l'existence d'une influence positive du commerce électronique sur le délai fournisseur des PME en Guinée. Cette recherche oriente davantage les dirigeants des PME vers le commerce électronique qui est un levier stratégique de réduction du Besoin en Fonds de Roulement à travers une structuration progressive des pratiques financières et logistiques. Les dirigeants de PME doivent aligner leur stratégie e-commerce avec leur capacité financière tout en intégrant la gestion du BFR dans leur stratégie de digitalisation.

Mots clés : Clientèle, délai d'écoulement, réseaux informatiques, paiement, internet

JEL Classification : G30

Type du papier : Recherche appliquée

Abstract

The development of e-commerce by SMEs in Guinea in the context of the gradual digitisation of the economy raises important issues in terms of working capital management, particularly due to cash flow constraints related to collection periods, inventory financing and logistics costs. The main objective of this research is to analyse the influence of e-commerce on the working capital requirements of SMEs in Guinea. To achieve this objective, we used a questionnaire to collect quantitative data over a period from November 2025 to February 2026 from a sample of 135 SMEs identified by the quota method in the database of the National Directorate of Small and Medium-Sized Enterprises of Guinea that sell their goods via digital platforms. The results show, on the one hand, that e-commerce has a significant negative influence on inventory and receivables turnover times and, on the other hand, that e-commerce has a positive influence on supplier payment times for SMEs in Guinea. This research further encourages SME managers to turn to e-commerce, which is a strategic lever for reducing working capital requirements through the gradual restructuring of financial and logistical practices. SME managers must align their e-commerce strategy with their financial capacity while integrating WCR management into their digitalisation strategy.

Keywords: Customer base, sales cycle, IT networks, payment, internet

JEL Classification: G30

Paper type: Applied research

1. Introduction

La révolution numérique a modifié en profondeur notre mode de vie et entraîné une succession de bouleversements. Ces mutations touchent tous les secteurs de l'activité économique. (Motukula et al., 2024). Pour Bentaiba et Araba (2022), les organisations leaders dans le marché mondial au troisième millénaire utilisent en priorité la numérisation incluant des « systèmes entiers basés sur des technologies de l'information à la pointe de l'évolution à l'image de la salle de guerre pour réduire les coûts et les charges qui pèsent sur l'entreprise. Au cours de la seule dernière décennie, des régions entières en Afrique, en Asie et en Amérique Latine ont effectué un bond en avant considérable, en adoptant des réseaux mobiles de troisième génération (3G). Aujourd'hui, les petites entreprises situées dans les mégapoles ou dans les villages du monde en voie de développement sont connectées au marché mondial par l'intermédiaire de plateformes numériques. L'internet semble offrir des opportunités illimitées en termes de transparence. Du point de vue de Maini (2023), le commerce électronique a connu un grand essor en Afrique, et est notamment au cœur d'échanges multilatéraux tels que le commerce interentreprise, le commerce entre entreprises et consommateurs, les biens et les services.

La croissance des commerces en ligne a également généré des moyens de paiement plus directs, intensifiant les transactions électroniques. Ces dernières ont alors adopté différentes formes afin de répondre aux nouveaux besoins des consommateurs (Amine, 2012). L'accent est mis sur les PME du fait que ces dernières ont tendance à s'adapter plus facilement aux technologies que les grandes entreprises. Le processus d'adaptation dans les grandes entreprises est souvent ralenti par la bureaucratie et une hiérarchie plus stricte dans la prise de décision. Lorsque les Petites et les Moyennes Entreprises (PME) perçoivent les avantages supplémentaires qu'elles peuvent tirer de l'utilisation des technologies, de l'information et de la communication (TIC), elles sont plus disposées à adapter leurs stratégies¹.

La distribution en Afrique, connue pour la présence des magasins traditionnels et des expositions à l'air libre, a connu depuis quelques années des changements importants avec l'implantation des supermarchés, des hypermarchés et d'autres boutiques de libre-service (Amine, 2012). L'entreprise doit bloquer son activité pour faire l'inventaire chaque trois mois et ce dans le but d'arrêter le stock pour savoir ce qu'a réellement en stock de même que les sorties et les entrées de produit en quantités et valeurs pour définir les prix de produit sur le marché. Ou encore d'une fausse information sur les produits disponibles dans le stock fait courir à l'entreprise le risque de perdre le marché. C'est à dire si la commande d'un acheteur se fait pour acquérir un produit spécifique, l'entreprise peut lui donner un autre, par manque d'information sur l'état de stock courant cela entraîne le retournement de la marchandise à l'entreprise ou le retardement du paiement.

Aussi des frais de transaction deviennent plus élevés ; une augmentation des frais de publicité et de promotion ; une communication moins rapide entre les acheteurs et les vendeurs ; une grande difficulté de toucher de nouveaux clients ; un allongement des chaînes d'approvisionnement traditionnels, y compris des obstacles liés au transport pour défaut d'infrastructures routières et l'augmentation des frais de livraison ; l'accroissement de contraintes liées au temps et à l'espace. Selon Benamghar et Boucherrab (2024), un quart des faillites de PME a pour origine des retards de paiement. La gestion du BFR et de la trésorerie semble primordiale pour leur survie. Cette négligence du BFR par les dirigeants de PME, et plus particulièrement, les retards de paiement couramment pratiqués par les clients dégradent leur liquidité et entravent leur croissance (de Germa et Houssin, 2022).

¹ Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, Rapport sur l'économie de l'information. Genève: CNUCED, 2004.

Pour Soukouni et Bamousse (2023), la gestion du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) se dresse comme un outil crucial de la fonction financière assurant la persistance des organisations non seulement dans l'arène économique nationale, mais également dans un environnement économique globalisé, en perpétuelle évolution où la concurrence internationale acharnée impose la sélection naturelle des entreprises au sein du marché. Au sens de Djebbar et Ihaddaden (2024), la gestion du BFR permet d'anticiper ces difficultés préjudiciables à l'entreprise et améliorer leur performance. Du point de vue de Soukouni et Bamousse (2023), la gestion régulière et efficace des composantes du BFR permet à l'organisation de minimiser les coûts, de contrôler les risques, et d'améliorer sa performance globale.

Les initiatives phares de l'Union Africaine selon le rapport de l'OCDE (2021) sont des solutions de moyen et long terme à la crise économique provoquée par la pandémie, notamment la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine (ZLECAf), qui vise à faciliter les chaînes d'approvisionnement transfrontalières dans les secteurs alimentaire, pharmaceutique, et d'autres produits essentiels.

En Guinée particulièrement, l'accès au marché est un besoin transversal pour toutes les entreprises. Le commerce se traduisait par de gros conteneurs malgré l'état des routes et un seul document à fournir aux autorités douanières face aux innombrables petits colis qui traversent les frontières provoquant non seulement des goulots d'étranglement aux douanes, mais aussi des obstacles au commerce. Dans ce contexte, la transformation digitale peut être le moteur d'une croissance plus innovante, inclusive et durable, et ainsi contribuer à la réalisation de l'Agenda 2063². Parmi ces différentes avancées figure le commerce électronique. Le commerce en ligne peut offrir une plus grande flexibilité que le commerce hors ligne, ce qui est particulièrement précieux pour les dirigeants qui connaissent des contraintes de temps en raison des tâches de direction non rémunérées qu'ils assument. Mohamed (2023) rapporte que le commerce électronique offre des possibilités d'autonomisation économique pour les dirigeants des entreprises et peut avoir un impact positif sur leurs moyens de subsistance en favorisant la croissance et la diversification des entreprises, en particulier à la suite de la pandémie liée au COVID-19. Le commerce électronique est considéré selon Choshin et Ghaffari (2017) comme une stratégie appropriée pour le marketing, en vendant et en intégrant des services en ligne qui peuvent jouer un rôle considérable dans l'identification, l'obtention et le maintien des clients par les entreprises en générales et les PME en particulier. Contrairement à Kristiana et Karnasi, (2023) qui concluent une absence d'effet clair du commerce électronique dans ce contexte sur les exigences de Besoin en Fonds de Roulement des PME.

Toutefois, d'après le rapport PNUD (2021), cette dynamique demeure relativement modeste au regard de la forte affluence observée dans les commerces physiques, notamment les boutiques de rue et les marchés de Conakry. Le rapport du PNUD (2021) note l'existence de plusieurs défis à relever ; l'accroissement de la consommation et du commerce intérieur de la Guinée ; la diversification des exportations dominées à ce jour par la production minière ; l'amplification du commerce transfrontalier et la promotion des produits Made in Guinea sur le marché international ; la formalisation du secteur commercial guinéen ; le développement technique de l'information et de la communication et la poursuite de la démocratisation d'internet et des technologies mobiles ; le développement des infrastructures modernes de communication afin d'améliorer la qualité et l'étendue du réseau ; l'inclusion financière des populations, en particulier des jeunes producteurs, productrices et commerçantes ; l'amélioration du cadre réglementaire du commerce particulièrement celui du commerce électronique ; le commerce mobile, en raison de l'accessibilité grandissante du téléphone portable est le canal du commerce électronique le plus prometteur pour la Guinée. Le commerce électronique peine à décoller en Guinée.

² DYNAMIQUES DU DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE 2021 : TRANSFORMATION DIGITALE ET QUALITÉ DE L'EMPLOI © CUA/OCDE 2021

Les PME représentent 80 à 90 % des emplois dans les pays en développement et deux tiers des emplois dans le monde. Leurs chiffres d'affaires augmentent lorsque l'on se penche spécifiquement sur le commerce électronique³. La gestion et le contrôle de la rotation du stock se font tous les jours de même que les achats et les ventes. En effet, l'entreprise peut faire en deux minutes le décompte des fournisseurs à tout moment, et surtout la découverte d'erreur se fait en temps réel. Le commerce électronique peut aider les petites entreprises dont beaucoup sont, dans les pays en développement à réduire l'investissement initial nécessaire pour démarrer leurs activités. Au sens, de Baumann et al.(2023), le commerce électronique peut également contribuer à augmenter le nombre de clients en permettant d'atteindre des marchés plus éloignés. Contrairement à Reichling et al.,(2020) qui rapportent qu'il y a absence d'effet entre le commerce électronique le BFR.

Les PME en Guinée engagées dans le commerce électronique se caractérisent par une digitalisation progressive de leurs activités, mais elles restent confrontées à des contraintes logistiques, financières et d'infrastructures. Dans ce contexte, la gestion du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) devient un enjeu majeur en raison des délais d'encaissement, du financement des stocks et des coûts de livraison liés aux ventes en ligne. La maîtrise du BFR est essentielle pour préserver la trésorerie et assurer la pérennité des PME opérant dans le e-commerce en Guinée.

Aussi, les plateformes de commerce électronique fournissent un écosystème de services, notamment des outils de marketing, des services de paiement et des services logistiques. Cela peut réduire les barrières à l'entrée, en particulier pour les petites entreprises et aider à surmonter les obstacles posés par l'acheminement sur le « dernier kilomètre ». Dans un contexte de PME en économie en développement, l'adoption du commerce en ligne réduit significativement le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) en optimisant les trois composantes structurelles.

Les résultats statistiques sur 116 PME montrent une baisse des stocks (flux tendus), une diminution des créances clients et une augmentation des dettes fournisseurs, allégeant la trésorerie. A notre connaissance les recherches portent sur l'importance des attributs du site web pour la réduction des craintes de l'internaute et ses réticences quant à l'enclenchement du processus de l'achat en ligne (Jarvenpaa et al., 2000 ; Karvonen, 2000 ; Hu et Zhang, 2010) . Aussi, les principales caractéristiques sont la facilité d'utilisation, l'ergonomie du site et la sécurité de la vie privée (Bach et al., 2005) et aucune étude n'aborde le lien entre le commerce électronique et le besoin en fonds de roulement des PME surtout dans le contexte guinéen. Nous avons jugé la nécessité de conduire une recherche dans ce sens pour combler les limites des recherches antérieures. Pour ce faire, nous formulons la question centrale comme suit :

Quelle est l'influence du commerce électronique sur le besoin en fonds de roulement des PME en Guinée ?

De cette question centrale découlent trois questions spécifiques comme suit :

Du point de vue comptable, le stock figure à l'actif du bilan comme une créance, mais contrairement à une vraie créance client, il ne se transforme en cash que lors de la vente effective. Le besoin en fonds de roulement (BFR) augmente proportionnellement au stock moyen, ce qui peut rapidement devenir problématique pour la trésorerie. Les plateformes de commerce traditionnelles ne sont pas conçues pour gérer les flux d'inventaire issus de plusieurs systèmes. Elles ne fournissent pas non plus d'outils permettant de déterminer précisément quel inventaire doit être mis à jour et à quel moment. Bien que la visibilité en temps réel des stocks soit toujours souhaitable, ce n'est pas toujours possible pour les grandes enseignes. La gestion des commandes implique beaucoup de données, de logique et de traitement pour une plateforme e-commerce qui n'a pas été conçue pour ça. Ce processus implique en outre de nombreux points

³ Nations Unies, 2022

de contact avec les clients, et autant de points de défaillance potentiels (Benguedouar et Bourahli, 2021). Il suffit que vous n'en ratiez qu'un seul, et c'est une mauvaise expérience de gestion des commandes pour vos clients. Même si vous n'avez pas besoin de toutes les fonctionnalités qu'une plateforme de gestion des commandes innovante peut offrir, il y a un autre avantage caché. En transférant le traitement des commandes vers un système dédié, vous réduisez la charge de travail de votre plateforme de commerce.

Quelle est l'effet du commerce électronique sur le délai de rotation des stocks des PME en Guinée ?

Le paiement électronique est un moyen permettant d'effectuer des transactions commerciales pour l'échange de biens ou de services sur Internet ou via des réseaux de télécommunications, à partir soit d'un ordinateur (paiement en ligne), soit d'un téléphone mobile (paiement mobile). Les traditionnelles transactions bancaires ont laissé place à la bancarisation des établissements de réseaux téléphoniques (Aucante, 2020). Le « Mobile money » est aujourd'hui un moyen de paiement bien ancré dans les habitudes de la population grâce à l'incontestable performance des téléphones portables. Il a fortement contribué à l'émergence d'un commerce dit en ligne via les réseaux sociaux, les influenceurs sociaux et autres plateformes.

Existe-il une relation positive et significative entre le commerce électronique et les créances clients ?

La digitalisation des échanges commerciaux, et en particulier le développement du commerce électronique, transforme en profondeur les relations interentreprises (Oussadane et Merraouche, 2025). En modifiant les modes de commande, de facturation, de paiement et de coordination avec les partenaires, le commerce électronique est susceptible d'influencer la gestion du cycle d'exploitation des entreprises, notamment les délais de paiement fournisseurs, qui constituent un levier central de la gestion du Besoin en Fonds de Roulement (BFR). Dans ce sens Kebbas et Maiga (2024) montrent que les systèmes électroniques de commande et de paiement renforcent la coordination interentreprises et incitent au respect de délais de paiement plus courts. Dans cette perspective, le commerce électronique conduirait à une réduction des délais de paiement fournisseurs, traduisant une relation plus équilibrée et plus efficace (Ferrah et Ouazar, 2024). Certaines plateformes de commerce électronique imposent des conditions contractuelles strictes, incluant des délais de paiement standardisés. Du point de vue de El Yahyaoui (2021), les plateformes numériques structurent les relations économiques en leur faveur, ce qui peut conduire à un allongement des délais de paiement pour les fournisseurs dépendants. Le commerce électronique pourrait contribuer à une dégradation des conditions de paiement fournisseurs, en particulier pour les PME fournisseurs (Belkaid et Belkalem, 2022). Plusieurs études empiriques récentes suggèrent que le commerce électronique peut avoir un effet neutre sur les délais de paiement fournisseurs, en raison d'effets compensatoires entre gains d'efficacité et contraintes structurelles (Canton, 2021).

Le commerce électronique influence-t-il le délai de paiement des fournisseurs au sein des PME en Guinée ?

Pour conduire ce travail, nous l'avons structuré comme suit : le premier aborde la revue de littérature. Le deuxième présente la méthodologie de la recherche. Le dernier point expose les principaux résultats de la recherche, leurs discussions.

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser l'influence du commerce électronique sur le besoin en fonds de roulement des PME en Guinée.

Après les questions de recherche, nous abordons la revue de littérature.

2. Revue de littérature

2.1. Concept de commerce électronique et son ancrage théorique

Le commerce électronique est la vente ou l'achat de marchandises ou de services effectués sur des réseaux informatiques au moyen de méthodes spécifiquement conçues pour la réception ou

la passation de commandes (Tabet, 2022). Au sens de Rallet,(2001), la commande par l'internet génère de nombreux appels téléphoniques : une des premières conditions de succès de la commande en ligne sur l'internet est d'instituer un call center efficace pour répondre aux appels des internautes. Il faut se garder de tout fétichisme technologique. Le commerce électronique s'entend "de l'utilisation conjointe et combinée de tous les vecteurs, de tous les supports, mis à disposition par les télécommunications, en vue de développer le commerce de l'entreprise, au niveau national et international (Benjamine et al., 2024). Le commerce électronique désigne l'ensemble des transactions marchandes effectuées sur un réseau électronique ouvert par l'intermédiaire d'ordinateurs ou d'autres terminaux interactifs (Rallet, 2001). De cette définition, découlent deux caractéristiques essentielles du commerce électronique, d'une part, le caractère national ou international des transactions et d'autre part, l'absence de contact physique entre le client et le fournisseur. Il serait, toutefois, réducteur de limiter les outils du e-commerce aux outils destinés aux échanges sur internet. Au sens d'Ismail (2020), le commerce électronique couvre toutes les activités de production, de distribution, de commercialisation, de vente ou de livraison de marchandises et de services par des moyens électroniques.

Aussi l'intégration des applications et le partage des informations sont des éléments clés de la réussite. Nous les avons donc replacés dans l'ensemble des moyens électroniques permettant de faire des transactions d'affaires, qu'elles soient interentreprises ou avec un consommateur. C'est dans ce sens que Drissi et al., s. d , rapporte que le terme de transformation digitale est utilisé pour traduire, entre autres, le rapprochement entre le client et l'entreprise, initié et réalisé grâce aux outils connectés via internet que sont les smartphones, tablettes, et tous les objets connectés foisonnant aujourd'hui sur le marché, ainsi que la dématérialisation des relations. Même si les marchandises ou les services sont commandés par voie électronique, le paiement et la livraison n'ont pas besoin d'avoir lieu en ligne. Une transaction commerciale électronique peut se faire entre entreprises, ménages, particuliers, gouvernements et autres organisations publiques ou privées. Ces transactions électroniques incluent les commandes passées sur le Web, l'extranet ou l'échange électronique de données (Hamiche et Djeglou, 2022). Selon Belkaid et Belkalem (2022), le type de transaction effectuée est défini par la méthode de passation de la commande. Les commandes passées par téléphone, fax ou courrier électronique tapé à la main sont normalement exclues. Dans ce sens, Chibani Bahi (2024) trouvent que la confiance basée sur la crédibilité repose sur la réputation et suppose que l'autre partie d'une transaction est digne de confiance tandis que la bienveillance concerne les relations constantes entre le vendeur et l'acheteur.

2.2. Concept de Besoin en fonds de roulement

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) représente pour Koléla (2022) le besoin lié au financement du cycle d'exploitation. Il représente le montant des fonds que l'entreprise doit détenir pour financer ses stocks ainsi que les décalages entre encaissements des ventes et décaissement des charges.

Du point de vue de Kaci-Moussa et Kara(2017),les besoins en fonds de roulement sont essentiellement des besoins d'exploitation liés directement au cycle d'exploitation de l'entreprise (production, échanges commerciaux) : les besoins d'exploitation résultent principalement d'une part des stocks et des crédits consentis à la clientèle et d'autre part des ressources d'exploitation provenant principalement des crédits fournisseurs, des délais de paiement accordés par divers organismes (sécurité sociale, administration fiscale, etc.). Mais il existe aussi des besoins en fonds de roulement hors exploitation liés à des opérations de répartition indépendantes du cycle d'exploitation (impôts sur les bénéfices, dividendes).

Delahaye-Duprat et al. (2022) rapportent que le besoin en fonds de roulement se décompose donc en un besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et en un besoin en fonds de

roulement hors exploitation (BFRHE). Le besoin en fonds de roulement naît du décalage entre les emplois d'exploitation stock et les créances et les ressources d'exploitations (fournisseurs).

2.3. Ancrage théorique

Trois théories sont mobilisées dans le cadre de cette recherche : la théorie d'innovation, la théorie des ressources et la théorie de contingence.

Le commerce électronique relève de l'innovation. L'importance de l'innovation est assez bien comprise, en particulier dans les entreprises menacées car elle peut contribuer à améliorer la productivité de l'entreprise (Bouakel et Horri, 2024). Actuellement les entreprises agissent sous la forte pression de la concurrence et du consommateur qui exige de plus en plus l'amélioration du produit qu'il consomme et pour se conformer aux changements, les entreprises sont amenées à rechercher en permanence des nouveaux modes ou processus de production, proposer des nouveaux produits ou services ou améliorer les produits déjà existants et donc ils devraient constamment introduire des stratégies d'innovations (Bellemin, 2024). Ainsi, Plusieurs auteurs de différents courants ont essayé de traiter le concept de l'innovation, mais tout le monde s'est mis d'accord que le père fondateur de la théorie de l'innovation, reste le fameux Joseph Schumpeter², ayant fait introduire le concept de l'entrepreneur qui lui a appelé l'entrepreneur innovateur.

La théorie des ressources aussi permet d'analyser le commerce électronique comme une ressource stratégique interne influençant la gestion du besoin en fonds de roulement (BFR) des PME. En renforçant les capacités informationnelles, organisationnelles et technologiques, le commerce électronique contribue à réduire les délais d'encaissement, à optimiser la gestion des stocks et à améliorer la flexibilité financière. Selon cette approche, les PME capables d'intégrer efficacement ces ressources numériques transforment le commerce électronique en avantage concurrentiel durable, se traduisant par une gestion plus efficace du BFR et une meilleure performance.

La théorie de la contingence quant à elle tente d'apporter des explications aux structures organisationnelles adoptées par des facteurs aussi divers que la technologie, la taille, le contexte culturel ou l'environnement (Desreumaux, 1992). La contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards. Selon Bellemin (2024) la théorie de la contingence postule que l'efficacité d'un outil de gestion dépend du contexte dans lequel il est utilisé. Zhu et Kraemer (2005) montrent que les effets financiers du commerce électronique varient selon le niveau d'intégration technologique, la taille de l'entreprise et l'environnement institutionnel. La principale contribution de l'approche contingente concerne l'influence de l'environnement sur la centralisation (Houkou, 2016).

2.4. Lien entre les variables et les hypothèses de recherche

Il s'agit d'abord des liens entre les variables et de la formulation des hypothèses par la suite

2.4.1. Commerce électronique et délai de rotation des stocks

L'enjeu pour l'entreprise est de maintenir un niveau de stocks qui lui permettrait de se protéger des fluctuations des prix et de la demande en minimisant le risque de pertes de ventes dues aux ruptures de stock (Youssef et Rozet, 2024). Par conséquent, il existe une relation positive entre le délai de détention des stocks et la rentabilité de l'entreprise. De leur côté, El Bettoui, (2021) soutiennent l'idée d'une relation concave entre stock et rentabilité. Les solutions des fintechs ciblant le financement des échanges commerciaux permettent aux PME de vendre leurs marchandises sur les marchés internationaux (Hamdi, 2021). Il s'agit souvent d'une activité risquée, particulièrement pour les PME, car il s'écoule généralement quelques semaines, voire moins, entre le moment où la marchandise est commandée et le moment où elle est livrée (Drummer et al, 2015). La gestion de ce risque peut se faire soit par les partenaires commerciaux

eux-mêmes, via des transactions ouvertes ou des transactions payées à l'avance, soit par les banques, via des lettres de crédit ou une assurance-crédit.

L'essor des dernières technologies mobiles joue un rôle majeur dans la croissance du commerce électronique (Debiane et Ramdani, 2025). Le besoin de commodité pour effectuer ses achats a conduit au développement des achats sur téléphone mobile. Les PME ne disposent souvent pas Benmechiche (2022) des moyens financiers leur permettant de se protéger elles-mêmes contre le risque associé aux échanges commerciaux et elles se voient souvent refuser un financement auprès des banques. Des fintechs se sont donc développées pour offrir une solution en ligne de financement des échanges commerciaux aux PME et ainsi leur permettre d'être actives sur les marchés internationaux (Touzani et Abdelkarim, 2024). Le commerce électronique peut être associé à la réduction des coûts de transaction et des délais de dédouanement, à une meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement, à la possibilité d'atteindre de nouveaux marchés et de nouveaux clients, à l'accroissement de la productivité, à une plus grande inclusion et à un plus large choix pour les consommateurs, pour ne citer que quelques-uns de ses avantages potentiels⁴. Du point de vue de Choshin et Ghaffari (2017). L'internet peut être alors considéré comme la justification majeure pour le développement de commerce électronique (Amami et Rowe, 2000). Du point de vue de Aouam et Aziz (2024), le commerce électronique a augmenté de façon considérable. Toutes les prévisions s'accordent à dire que le phénomène est appelé à monter en puissance. Ceci crée de nouvelles opportunités en termes de visibilité, d'extension et de profondeur des marchés, moyennant des investissements plus modestes que dans le domaine du commerce traditionnel.

Hypothèse 1 : Le commerce électronique influence positivement et significativement le délai de rotation des stocks des PME en Guinée.

2.4.2. Commerce électronique et crédits moyen accordé aux clients

Le paiement est l'une des composantes les plus importantes de tout modèle de commerce électronique (Tiguemounine et Zekrini, 2023). Toutefois, c'est aussi l'un des éléments les plus complexes, principalement parce que des fonctions de sécurité doivent être mises en place. Les conseils donnés par le Good Small Business Guide⁵ s'appliquent encore aujourd'hui, malgré les progrès réalisés sur les plans réglementaire et technique, et l'essor des plateformes de commerce électronique. De nombreuses entreprises vendent à crédit à leurs clients professionnels, leur accordant un délai de paiement plutôt que d'exiger un paiement immédiat en cash (Laliam et CHEballah, 2024). Cette vente à crédit fait naître chez le fournisseur des créances commerciales qui peuvent impacter négativement sa situation de trésorerie (Sidi Mammar, 2024).

Pour procéder au règlement d'une transaction de commerce électronique, une passerelle de paiement est nécessaire. Il s'agit d'un intergiciel, qui est un logiciel intermédiaire entre la boutique en ligne et l'organisme de paiement chargé de recevoir le paiement du client et de le transférer vers le vendeur. Une réponse à ce potentiel problème de flux de trésorerie est apportée par le financement des créances commerciales qui est une forme de financement à court terme (Semar et Saad, 2021). Les délais moyens de créances clients mesurent le temps de paiement moyen d'une facture, après la vente de biens ou de services. Ces délais présentent un impact direct non seulement sur les rentrées de trésorerie, mais aussi sur le paiement des factures fournisseurs et les relations avec vos clients (Amichi et Chafai, 2019).

Le financement des créances commerciales fait partie des services offerts par les banques. Récemment, les fintechs se sont également lancées sur ce marché. Aussi, les plateformes en ligne rendent le financement des créances commerciales plus facile, rapide et flexible (Tchalo,

⁴ OCDE, 2017.

⁵ Union Postale Universelle – février 2020

2022). Le paiement électronique concerne le e-commerce d'abord, y compris en devises au niveau international. Il concerne aussi le transfert d'argent entre particuliers dans un échange commercial ou de soutien familial (Ndiaye, 2013). Au sens de Azzam et al (2023), les entreprises peuvent connecter leur logiciel comptable à la plateforme et une fois qu'elles y sont reliées, elles peuvent demander le financement de factures individuelles. Grâce à l'automatisation importante du processus de traitement de la demande, le financement est perçu presque instantanément. Dans ce sens, Mariage et Le Pendeven(2015) identifient trois modèles de plateformes pour le financement des créances commerciales : le programme de financement des créances commerciales initié par l'acheteur, la passerelle de financement de la supply-chain, et la plateforme d'escompte dynamique.

Le premier modèle est centré sur l'acheteur, une entreprise de grande taille, qui est mis en relation avec son fournisseur, généralement une PME, par l'intermédiaire d'une plateforme de prêt à laquelle ils se connectent. La plateforme permet de financer les factures du fournisseur qui ont été approuvées par l'acheteur(Aiouaz et Asselah, 2025).

L'acheteur a la possibilité d'étendre son délai de paiement, le prêteur gagne un intérêt sur le montant financé et le fournisseur obtient un financement à des conditions avantageuses (Ghiar, 2021). Le fonds est une mutualisation d'investissements provenant de différents investisseurs et fournissant des liquidités pouvant être investies dans de multiples projets (en l'occurrence, des factures). Il s'agit donc de la source de financement utilisée par la plateforme pour financer les factures (Belaidi et Moukebel, 2020). En effet, comme le soulignent Drummer et al. (2015), les plateformes n'utilisent généralement pas leur propre bilan pour financer les créances commerciales. L'avantage du fonds est qu'il permet de financer des entreprises plus risquées grâce à la diversification des investissements.

Les postes offrent depuis longtemps des services de paiement à leurs clients, généralement au travers de leur réseau physique. Le modèle d'activité en matière de paiement du commerce électronique est venu élargir cette offre postale, avec un éventail de solutions de paiement proposées aux commerçants en ligne, tels que le paiement au bureau de poste, le paiement à la remise, le paiement électronique sur un site Web et le paiement via un dispositif mobile(Belkaid et Belkalem, 2022).

Hypothèse 2 : Il existe une relation positive et significative entre le commerce électronique et les créances clients des PME en Guinée.

2.4.3. Commerce électronique et délai de paiement fournisseurs

La littérature met en évidence des résultats contrastés concernant l'influence du commerce électronique sur le délai de paiement fournisseurs. En s'inscrivant dans la théorie des coûts de transaction, Bounahal (2024) soutient que le commerce électronique améliore la transparence, la traçabilité et la coordination des échanges, conduisant à une réduction des délais de paiement fournisseurs. D'autres études montrent au contraire que la digitalisation peut renforcer la position des entreprises clientes (Elhaous, 2021), leur permettant d'allonger les délais de paiement afin de financer leur cycle d'exploitation. Enfin, un troisième courant, fondé sur la théorie de la contingence, souligne que l'effet du commerce électronique n'est ni systématiquement positif ni négatif, mais dépend du contexte organisationnel, institutionnel et du niveau d'intégration technologique des entreprises. Ces divergences théoriques justifient la nécessité d'analyses empiriques approfondies, notamment dans le contexte des PME des économies en développement

Hypothèse 3 : Le commerce électronique allonge le délai de paiement des fournisseurs en Guinée.

La méthodologie adoptée dans cette recherche est abordée dans le paragraphe ci-après

3. Méthodologie

3.1. Echantillon et outils de collecte des données

Pour la réalisation de cette recherche, nous avons adopté une méthode quantitative à travers une approche déductive avec un raisonnement hypothético déductif. Les données de cette recherche sont obtenues sur la base d'un questionnaire adressé aux (135) petites et moyennes entreprises pratiquant le commerce électronique et identifiées par la méthode des quotas dans la base de la Direction Nationale des Petites et Moyenne Entreprises de la Guinée. Les critères du secteur d'activité, du chiffre d'affaires et de la localisation géographique ont été retenus afin de garantir un échantillon représentatif de la population cible servant des prises de décisions aux stratégies de commerce électronique en Guinée.

La répartition sectorielle couvre les principales activités des PME impliquées dans le commerce électronique, notamment l'habillement, l'alimentaire et les produits électroniques à forte intensité transactionnelle. Elle inclut aussi des secteurs en transition digitale (beauté, loisirs) et des activités plus traditionnelles comme la quincaillerie, permettant une comparaison des pratiques. Cette diversité améliore la représentativité de l'échantillon et la robustesse des résultats sur le BFR. La structure de l'échantillon se présente comme suit :

Tableau1 : Répartition de l'échantillon

Secteur d'activité	Effectif	Pourcentage (%)
Commerce des tenues ou chaussures	34	25,19%
Produits alimentaires divers	24	17,78%
Produits électroniques	23	17,04%
Produits de beauté	18	13,33%
Autres	15	11,11%
Produits de quincaillerie	12	8,89%
Produits de loisirs	09	6,67%
Total	135	100%

Source : Direction Nationale des Petites et Moyenne Entreprises de Guinée

Nos répondants sont des commerçants et des dirigeants diversifiés de PME de Conakry où se concentrent la plupart des plateformes de commerce en ligne et des PME de logistique surtout dans les zones de la Capitale et de Coyah. Le taux de retour exploitable est de 85 %, soit 116 répondants contre 15 % qui n'ont pas rempli le questionnaire.

3.2. Opérationnalisation des variables

Les variables de l'étude ont été mesurées à l'aide des échelles tirées dans la littérature et adaptées au contexte de l'étude, principalement une échelle de Likert de cinq (3) points allant de « d'accord » à « Indécis » « pas d'accord ». pour la simplicité, la réduction de la fatigue du répondant via les enquêtes sur appareils mobiles. Idéale pour des enquêtes rapides l'échelle de Likert à trois points limite l'indécision, assure un taux de réponse élevé et suffisant pour calculer des moyennes sur plusieurs items. L'échelle à 3 points réduit la capacité des tests statistiques à détecter des différences significatives entre les groupes, comparée à des échelles plus fines (5-7 points)

3.2.1. Variable Commerce électronique

Les items de mesure du commerce électronique recensés dans la littérature se présentent comme suit :

Tableau2 : Items de mesure des mesures

Commerce électronique	Items de mesure	Sources
	Vente ou achat via les réseaux sociaux	H Pitti, Ta Boukar (2024) ; S Nabbach, A Chakor (2025)
	Ou outils connectés via internet	AN Fakheur, A Raffai (2021)

Source : Par les auteurs (2026) à partir de la revue de littérature

3.2.2. Variable BFR

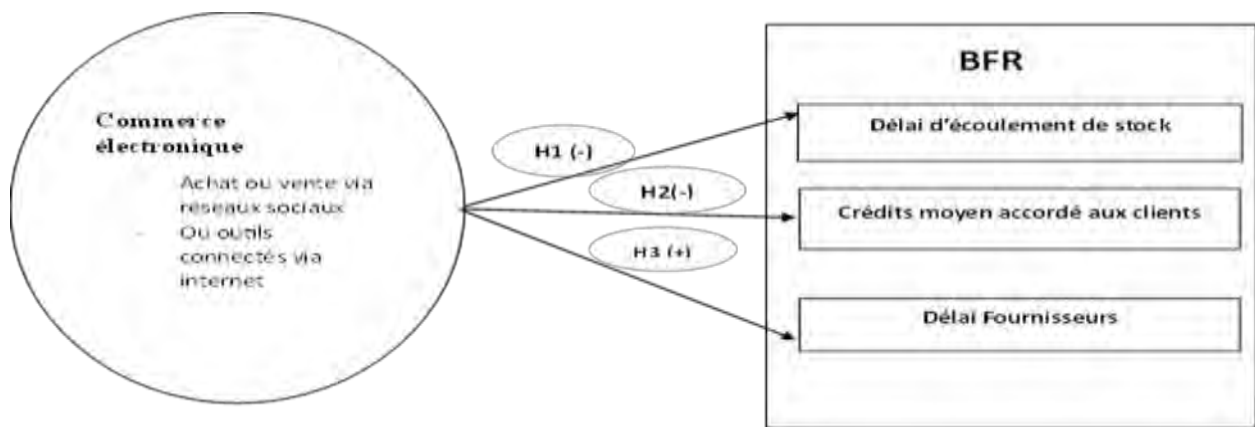
La variable BFR est mesurée à travers les sous variables (Stocks, créances et Fournisseurs) indiquant les mouvements en nous basant sur les approches des auteurs : pour apprécier la gestion du BFR, la variable sélectionnée est le cycle de conversion des liquidités qui mesure la période en nombre de jours nécessaire à l'entreprise pour convertir les flux de trésorerie décaissés en flux encaissés (Boisjoly et al., 2020 ; Chalmers et al., 2020). La modélisation du BFR est partielle. A cet effet le $BFR = \text{Encours moyen des créances clients} + \text{Stocks moyens} - \text{Encours moyen des dettes fournisseurs}$. Pour le stock, nous sommes servis du temps d'écoulement mesuré par les échelles (Lent ; Rapide ; Accélééré), pour les créances et fournisseurs, le temps est apprécié par le comptant, délai court, délai long.

Le modèle théorique de cette recherche est abordé

3.2.3. Modèle de recherche.

La figure 1 ci-dessous présente un modèle conceptuel associant le commerce électronique au besoin en fonds de roulement

Figure 1 : Modèle théorique de la recherche



Source : Par les auteurs (2026) à partir de la revue de littérature

3.3. Traitement et conditions de validation des hypothèses

Plusieurs variables ont été transformées sous forme binaire afin de faciliter l'analyse, notamment :

- le commerce électronique (variable **Comlign**, prenant la valeur 1 si l'entreprise pratique le commerce en ligne et 0 sinon) ;
- le délai d'écoulement des créances clients (**Creanc**), égal à 1 lorsque le délai est jugé long et 0 lorsqu'il est court ou payé au comptant ;
- le délai d'écoulement des stocks (**Stock**), prenant la valeur 1 en cas de délai long et 0 dans le cas contraire.
- le délai d'écoulement fournisseur

Les analyses ont été réalisées à l'aide des logiciels Stata et Microsoft Excel, reconnus pour leurs capacités en analyse statistique et économétrique. Les résultats de l'analyse sont présentés suivant les tableaux, les graphiques.

Le test du Khi-deux est effectué et repose essentiellement sur la p-value associée à la statistique χ^2 . Ainsi le seuil de signification (généralement 5 %) a été choisi pour la validation des hypothèses.

- si la p-value est inférieure à 5 %, l'hypothèse nulle d'indépendance est rejetée ; il existe alors une association statistiquement significative entre les variables ;
- si la p-value est supérieure ou égale à 5 %, l'hypothèse nulle ne peut être rejetée, indiquant l'absence de lien statistiquement significatif.

Pour la mise en œuvre, une analyse préalable des tableaux de contingence a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS et Stata. Les effectifs observés et attendus ont été examinés pour chaque cellule afin de s'assurer du respect des seuils recommandés. Les résultats montrent que la majorité des cellules présentent des effectifs théoriques supérieurs à 5, ce qui confirme la validité de l'utilisation du test du Chi-deux dans ce contexte. Dans les rares cas où certaines cellules présentaient des effectifs plus faibles, des regroupements de catégories ont été envisagés afin de garantir le respect des conditions de validité du test.

Ainsi, l'ensemble de ces vérifications préalables permet de conclure que les conditions nécessaires à l'application du test statistique sont globalement satisfaites, assurant la robustesse et la fiabilité des résultats obtenus.

La méthodologie présentée, nous abordons la présentation des résultats

4. Présentation et analyse des Résultats de la recherche

Les principaux résultats tant qu'au statistique descriptives que celle de corrélation se présentent comme suit :

4.1. Statistique descriptive

4.1.1. Canal d'exercice des activités commerciales

Le présent tableau présente les effectifs des PME par canal d'exercice des activités commerciales.

Tableau 3 : Effectifs des PME par canal d'exercice des activités commerciales

Canal	Pourcentage
Internet	50 %
Les deux	22.42 %
Présence physique	27.58 %
Total général	100 %

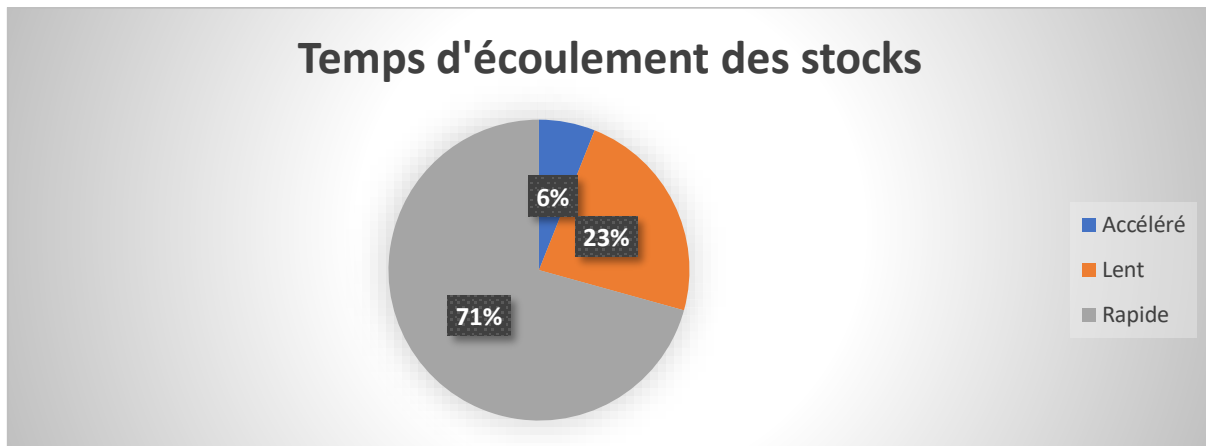
Source : Nous-même à partir des données collectées, 2026

Ce tableau montre que 50 % des PME de l'échantillon commercialisent par le canal internet qui constitue le principal mode d'exercice. Toutefois, une proportion non négligeable des répondants (22.42 % des entreprises) combine à la fois une présence en ligne et une présence physique, traduisant une stratégie de plus en plus répandue. Enfin, 32 entreprises exercent exclusivement leurs activités en présentiel. Cette répartition indique que, bien que le commerce en ligne soit largement adopté, le canal physique demeure encore important dans les pratiques commerciales.

4.1.2. Temps d'écoulement des stocks

Le diagramme ci-dessous présente l'appréciation du temps d'écoulement des stocks suivant sa rapidité ou non.

Diagramme 1 : Appréciation du temps d'écoulement des stocks

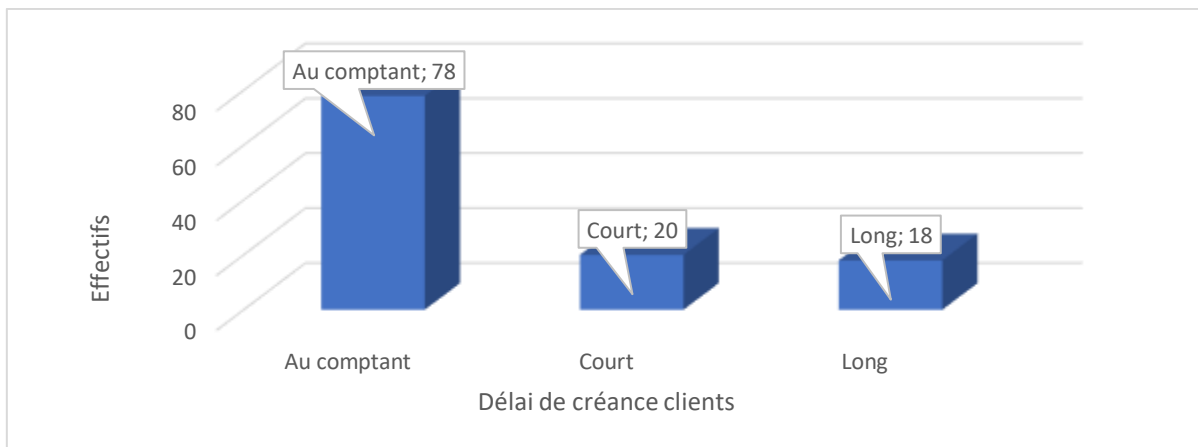


Source : Nous-même à partir des données collectées, 2026

L'analyse du temps d'écoulement des stocks révèle que de nombreuses Petites et Moyennes Entreprises déclarent des délais rapides. Cette situation peut s'expliquer par des stratégies de d'écoulement visant à anticiper la demande. Toutefois, l'existence de délais plus rapide pour certaines entreprises indique des capacités de gestion plus efficaces ou des modèles économiques reposant sur une rotation rapide des stocks qui est déterminant de bonne gestion du BFR

4.1.3. Appréciation du délai de créance

Graphique 2 : Appréciation du délai de créance clients



Source : Nous-même à partir des données collectées, 2026

Le présent graphique relatif à l'appréciation du délai de créance montre que la majorité des entreprises ne font pas face à des délais excessivement longs de paiement de la part de leurs clients. Cette tendance suggère que les pratiques de paiement restent globalement maîtrisées, notamment grâce à l'usage croissant de moyens de paiement électroniques favorisant des transactions plus rapides favorable à la l'atténuation du BFR. Néanmoins, une proportion non négligeable d'entreprises signale encore des délais longs, traduisant des contraintes de trésorerie potentielles.

4.1. Analyse de la corrélation entre les variables

L'analyse de la corrélation entre le commerce en ligne et le délai d'écoulement des créances clients d'une part, et des stocks et fournisseurs d'autre part, est mesurée par les tests de corrélation et du Khi-deux dont les résultats suivent le tableau de contingence réalisé à cet effet.

Tableau 4 : Corrélation entre le commerce en ligne et les composants du BFR

Variables	Coefficient	Écart-type	z-stat	p-value	OR
Comlign x dStock	-0,7033	0,3817	-1,843	0,055 *	0,495
Comlign x dcréance	-1,4684	0,5291	-2,775	0,006 ***	0,230
Comlign x dFourn	1,4684	0,5291	2,775	0,006 ***	4,342
N = 116 Log-vraisemblance : -56,54 McFadden R ² : 0,102 LR Chi ² (2) = 12,79 ; p = 0,002					

Source : Données analyses Stata 2026

4.2.1. Commerce en ligne et délai d'écoulement des stocks

Les résultats montrent une corrélation modérée, négative ($\varphi = -0,70333$) et statistiquement significative (P-value = 0.065) entre le du commerce électronique et le délai d'écoulement des stocks. Cela traduit que les entreprises qui pratiquaient le e-commerce ont plus souvent des stocks plus importants avec une rotation plus rapide, liée à la diversification de l'offre et à l'anticipation de la demande en ligne. Le e-commerce pousserait les entreprises à constituer des stocks de précaution, ce qui peut réduire leur durée d'écoulement. L'hypothèse n°1 est donc confirmée.

4.2.2. Commerce en ligne et délai d'écoulement des créances clients

Les résultats du test du Khi-deux et du coefficient de corrélation Phi ($\varphi = -1,4684$) indiquent une forte corrélation négative significative (P-value = 0,006) entre l'adoption du commerce électronique et le délai d'écoulement des créances clients. L'existence d'un lien négatif et statistiquement significatif entre le commerce en ligne et le délai d'écoulement des créances clients signifie que les entreprises en Guinée pratiquant le commerce électronique encaissent immédiatement ou des délais de paiement réduit à leur clientèle. Sur le plan opérationnel, ce résultat peut s'expliquer par le fait que le commerce électronique favorise la dématérialisation et l'automatisation des processus de facturation et de paiement (paiements en ligne, prépaiement, mobile money, cartes bancaires), réduisant ainsi les délais entre la vente et l'encaissement effectif. Ces mécanismes limitent les ventes à crédit traditionnel et diminuent les risques de retard ou de défaut de paiement de la part des clients. Les résultats montrent qu'en Guinée le commerce électronique encourage souvent les paiements électroniques immédiats (orange money, cartes, transferts), diminuant les encours clients. Au regard de ce résultat, l'hypothèse 2 est confirmée.

4.2.3. Commerce Electronique et délai de paiement fournisseur

Il ressort des résultats qu'il existe une très forte corrélation positive ($\varphi = 1,4684$) et significative (P-value = 0,006) entre le commerce électronique et le délai de paiement fournisseur. Ce coefficient positif indique que le développement ou l'intensification des pratiques de commerce électronique est associé à un allongement du délai de paiement accordé par les entreprises à leurs fournisseurs. Autrement dit, plus l'entreprise fait recours au commerce électronique, plus elle tend à retarder le règlement de ses dettes fournisseurs. Du point de vue théorique, ce résultat est cohérent avec les approches de la gestion du BFR et de la théorie des ressources, selon lesquelles le commerce électronique constitue une ressource organisationnelle et technologique permettant d'améliorer la flexibilité financière de l'entreprise. La capacité à négocier ou imposer des délais de paiement plus longs peut refléter un renforcement du pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs, rendu possible par l'augmentation des volumes d'achat et la diversification des canaux d'approvisionnement en ligne. L'hypothèse 3 est confirmée. Sur le plan économique, ce résultat peut s'interpréter par le fait que le commerce électronique modifie la structure du cycle d'exploitation. En facilitant l'accès à de nouveaux marchés et en

accélérant la rotation des ventes, il incite les entreprises notamment les PME à optimiser leur besoin en fonds de roulement en utilisant le crédit fournisseur comme une source de financement à court terme

5. Discussion

Du résultat de cette recherche, il ressort dans un premier temps que : le commerce électronique influence positivement et significativement le délai de rotation des stocks des PME en Guinée. Ces conclusions rejoignent ceux de Youssef et Rozet (2024) qui trouvent que l'enjeu pour l'entreprise est de maintenir un niveau de stocks qui lui permettrait de se protéger des fluctuations des prix et de la demande en minimisant le risque de pertes de ventes dues aux ruptures de stock .

Toutefois, cette relation mérite d'être nuancée , certaines PME peuvent être amenées à augmenter leurs stocks pour répondre aux exigences de rapidité de livraison imposées par le commerce en ligne, ce qui peut accroître temporairement le BFR (Hakizimana et Lahiani, 2024). Ces résultats traduisent une tension entre performance commerciale et contrainte financière, confirmant que le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) reflète les ressources financières nécessaires pour couvrir le décalage temporel entre les décaissements et les encaissements liés au cycle d'exploitation puis d'autre part que le BFR est fortement influencé par la gestion des stocks, des créances clients et des dettes fournisseurs.

Les résultats de cette recherche montrent dans un second temps qu'il existe une relation positive et significative entre le commerce électronique et les créances clients des PME en Guinée. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Laudon et al(2021) qui soulignent que l'e-commerce réduit les frictions transactionnelles, accélère les flux d'information et modifie les modalités de paiement. Les résultats de cette recherche coïncident également avec ceux de Demirgüç-Kunt et al.(2017) qui concluent que dans les PME e-commerçantes, les ventes sont souvent payées comptant ou à très court terme, ce qui contribue à un BFR plus faible, voire négatif

Plusieurs études montrent que le commerce électronique permet de réduire significativement les délais de paiement. Petersen et Rajan (1997) indiquent que la digitalisation des transactions améliore la liquidité des entreprises en réduisant les créances clients. Les résultats vont dans le même sens que ceux de Semar et Saad (2021) qui rapportent qu'une réponse au potentiel problème de flux de trésorerie est apportée par le financement des créances commerciales qui est une forme de financement à court terme Leurs conclusions vont dans le même sens que nos résultats.

Enfin, les résultats indiquent que le commerce électronique influence positivement le délai de paiement des fournisseurs, suggérant un allongement de ce délai dans les PME en Guinée. Ces résultats corroborent ceux de Bounahal (2024) qui soutient que le commerce électronique améliore la transparence, la traçabilité et la coordination des échanges, conduisant à une réduction des délais de paiement fournisseurs. En outre certaines plateformes de commerce électronique permettent également des partenariats logistiques qui allongent les délais fournisseurs, contribuant à une diminution du BFR

Ce résultat est contraire à ceux de Belkaid et Belkalem,(2022) qui concluent que le commerce électronique pourrait contribuer à une dégradation des conditions de paiement fournisseurs, en particulier pour les PME fournisseurs. Nos résultats divergent également de ceux de Reichling et al.,(2020) qui reportent qu'il y a aucune relation significative entre le délai fournisseur et les besoins en fonds de roulement dans leurs échantillons, ce qui rapproche l'idée qu'une influence directe du commerce électronique pourrait ne pas être systématique dans tous les contextes. Contrairement aux résultats de notre recherche, (Kristiana et Karnasi, (2023) concluent dans une étude sur les déterminants du working capital requirement, qu'il y a une absence d'effet

clair du commerce électronique dans ce contexte sur les exigences de Besoin du Fonds de Roulement des PME.

6. Conclusion

En définitive, l'objectif de cette recherche est d'analyser l'influence du commerce électronique sur le Besoin en Fonds de Roulement des PME en Guinée. Nous avons collecté les données au moyen d'un questionnaire et faire leur analyse. Les résultats obtenus montrent d'une part que le commerce électronique a une influence négative et significative sur le délai de rotation des stocks et des créances des PME en Guinée puis d'autres parts que le commerce électronique a une influence positive et significative sur le délai fournisseur. Au regard de ces résultats, il ressort que le commerce électronique contribue fortement à l'amélioration du BFR des PME en Guinée. Dans la littérature, autant les praticiens que les chercheurs sont unanimes sur le fait que le commerce électronique exerce une influence significative, mais conditionnelle sur le Besoin en Fonds de Roulement des PME. Lorsque le commerce électronique est accompagné d'une gestion efficace des flux financiers et logistiques, il contribue à la réduction du BFR et à l'amélioration de la liquidité. En revanche, une adoption partielle ou mal structurée peut accentuer les contraintes de trésorerie, notamment à court terme. Dans le contexte guinéen, le commerce électronique apparaît comme un levier stratégique de réduction du Besoin en Fonds de Roulement des PME, à condition qu'il soit accompagné d'une structuration progressive des pratiques financières et logistiques. Bien que des contraintes subsistent, notamment en matière d'infrastructures et de réglementation, l'e-commerce offre des opportunités réelles d'amélioration de la liquidité et de résilience financière des PME.

Cette recherche présente des implications tant théorique que pratique comme suit :

Les résultats confirment au plan théorique les apports de la théorie des ressources (Resource-Based View) selon laquelle le commerce électronique constitue une ressource stratégique capable d'améliorer la performance financière lorsqu'elle est correctement exploitée. Cette recherche enrichit également la littérature pour montrer que l'effet du commerce électronique sur le Besoin en Fonds de Roulement dépend des ressources numériques et du contexte organisationnel des PME. Elle contribue ainsi au débat sur le lien entre digitalisation et gestion du cycle d'exploitation en mettant en évidence un effet conditionnel du e-commerce sur le BFR. Au plan managérial, ces résultats permettent aux dirigeants de PME d'aligner leur stratégie e-commerce avec leur capacité financière tout en intégrant la gestion du BFR dans leur stratégie de digitalisation. Éviter ensuite une croissance des ventes en ligne non maîtrisée pouvant générer des tensions de trésorerie. La digitalisation des activités commerciales doit être accompagnée de stratégies adaptées de gestion du BFR, notamment à travers l'optimisation des délais de paiement, la gestion des stocks et l'intégration des outils numériques dans les processus financiers.

Une limite de cette recherche est l'analyse par les méthodes descriptives et corrélationnelles. Si ces approches permettent d'identifier des associations statistiques et de dégager des tendances générales, elles ne permettent pas, à elles seules, d'établir des relations de causalité. Néanmoins, les résultats obtenus constituent une base pertinente pour de futures analyses économétriques plus approfondies, intégrant des modèles explicatifs multivariés.

Références

- (1). Amami, M., & Rowe, F. (2000). Les opportunités de recherche en commerce électronique sur Internet. *5^{ème} colloque de l'AIM*. <http://www.labs.iro.umontreal.ca/~dif6803/Transparents/Chapitre1/Documents/Rowe.pdf>

- (2). Amichi, L., & Chafai, L. (2019). *L'incidence du choix des moyens de paiement sur la gestion de la trésorerie Cas : Division Laboratoire Sonatrach de Boumerdes* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/items/0552e913-38d2-4080-bd34-3f85923594cb>
- (3). Amine, A. (2012). La grande distribution dans les pays émergents : Caractéristiques, enjeux et perspectives. *Marché et organisations*, 15(1), 117-141.
- (4). Aouam, N., & Aziz, L. (2024). *Progrès et répercussions du commerce Electronique sur les échanges internationaux : Opportunités et défis pour l'Algérie* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/items/9a055826-ef5e-476d-8985-58812ca08b83>
- (5). ASSELAH, R. H. (2025). *Audit financier du cycle achat/fournisseur* [PhD Thesis, Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique]. <http://dspace.esgen.edu.dz:8080/jspui/handle/123456789/669>
- (6). Aucante, M. (2020). La bancarisation de l'Afrique par les téléphones mobiles : De nouveaux acteurs sur la scène financière mondiale. *Université Paris II*. <http://www.afri-ct.org/wp-content/uploads/2020/03/Cahier-Thucydide-25-Matthieu-Aucante.pdf>
- (7). Azzam, J. E., Caussimont, M., & Lecocq, X. (2023). L'innovation du business model par les entreprises de services professionnels réglementées : Le cas de l'expertise-comptable «100% en ligne». *Innovations*, 70(1), 241-270.
- (8). Bach, C., Brangier, E., & Scapin, D. L. (2005). Comment s'assurer de la facilité d'utilisation d'une nouvelle technologie. C. Levy-Leboyer, C., Louche, JP., Rolland. *Filemanagement des organisations, Paris: Editions d'Organisation*. https://www.researchgate.net/profile/Eric-Brangier/publication/305189883_
- (9). Baumann, M., Goldenberg, S. U., Taucher, J., Fernandez-Mendez, M., Ortiz, J., Haussmann, J., & Riebesell, U. (2023). Counteracting effects of nutrient composition (Si : N) on export flux under artificial upwelling. *Frontiers in Marine Science*, 10, 1181351.
- (10). Belaidi, S., & Moukebel, N. (2020). *Analyse de la structure financière d'une entreprise et ses sources de financement* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. https://www.ummo.dz/dspace/bitstream/handle/ummo/16555/memoire_v2010.pdf
- (11). Belkaid, M., & Belkalem, D. (2022). *Le rôle du paiement électronique dans le commerce électronique* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/items/91d29ec7-1052-49a0-b318-be18b73ee203>
- (12). Bellemin, P. (2024). *De l'influence du management stratégique sur la gestion budgétaire et financière de collectivités locales françaises : Entre intégration et dissociation* [PhD Thesis, Université de Pau et des Pays de l'Adour]. <https://theses.hal.science/tel-04977642/>
- (13). Benamghar, A., & Boucherrab, Y. (2024). *Le rôle de la banque dans le redressement des entreprises en difficulté cas BDL de Tizi Ouzou* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/items/0c988c5c-21e7-4b83-82fe-aa375551242b>
- (14). Benguedouar, C., & Bourahli, K. (2021). *La Gestion intelligente des processus d'affaires : E-Commerce (boutique make up)* [PhD Thesis, Université Mohamed el-Bachir el-Ibrahimi Bordj Bou Arréridj Faculté de ...]. <https://dspace.univ-bba.dz/items/78c71761-19f5-4ef2-a0bc-f9970609854f>
- (15). Benjamine, A. N. J., Bello, M. H., Tchari, A. B., & Ingrid, G. K. N. (2024). Impacts des dimensions du risque perçu sur l'achat en ligne : une application dans le contexte camerounais. *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*, 3(4), 951-975.
- (16). Benmechiche, W. (2022). *L'insertion de l'achat en ligne dans les nouvelles habitudes du consommateur algérien*. [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri].

- <https://ummto.dz/dspace/bitstream/handle/ummto/19005/COMPLET.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- (17). Bentaiba, F., & Araba, R. (2022). La transformation numérique des entreprises économiques. Etude de cas de la micro-entreprise CRUSTASY de Bousmail. *مجلة* 497-479), 1(12, *علاوة*).
 - (18). Bouakel, S., & Horri, A. (2024). *L'innovation commerciale dans le domaine des services Cas de Yalidine Express* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummto.dz/items/144e561a-0357-426d-85ef-830243c5760d>
 - (19). Bounahal, A. (2024). *Promouvoir l'adoption du paiement électronique pour les transactions quotidiennes en Algérie* [PhD Thesis, Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique]. <http://dspace.esgen.edu.dz:8080/jspui/handle/123456789/622>
 - (20). Canton, H. (2021). United nations conference on trade and development—Unctad. In *The Europa directory of international organizations 2021* (p. 172-176). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003179900-26/united-nations-conference-trade-development%E2%80%9494unctad-helen-canton>
 - (21). Chibani bahI, A. (2024). *L'impact de la confiance perçue sur l'intention d'achat électronique* [PhD Thesis]. <http://dspace.univ-mascara.dz:8080/jspui/handle/123456789/1156>
 - (22). Debiane, L., & Ramdani, C. (2025). *L'influence du développement des technologies mobiles sur le commerce électronique en Algérie* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummto.dz/items/e8ccd181-cfb2-480d-8526-3633f51e1d0b>
 - (23). de Germa, N., & Houssin, M. (2022). *Redresser votre entreprise en 100 questions : Guide pratique du redressement-Tout savoir sur l'entreprise en difficulté Des réponses solutions*. <https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=5511290&publisher=FZ2990>
 - (24). Delahaye-Duprat, F., Delahaye, J., & Le Gallo, N. (2022). Chapitre 8. La gestion du besoin en fonds de roulement d'exploitation. In *Au-delà du Bitcoin* (p. 173-189). Dunod. https://shs.cairn.info/article/DUNOD_DELAH_2022_01_0173?tab=texte-integral
 - (25). Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L. F., Ansar, S., & Jagati, A. (2017). Making it easier to apply for a bank account : A study of the Indian market. *World Bank Policy Research Working Paper*, (8205). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3043539
 - (26). Djebbar, Z., & Ihaddaden, A. E. (2024). *L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise* [PhD Thesis]. <http://dspace.es-alger.dz:8080/jspui/handle/123456789/2066>
 - (27). Drissi, Z., Habbani, S., & Benjelloun, S. (s. d.). Le contrôleur de gestion à l'ère du digital : Renouveau de ses rôles, missions et profil. *Ouvrage Collectif*, 89.
 - (28). El Bettioui, R. (2021). Gestion de stock et rentabilité financière des coopératives. *Journal of Academic Finance*, 12(2), 73-88.
 - (29). El Yahyaoui, Y. (2021). *Économie des plateformes numériques : Captation de la valeur, pouvoir de marché et communs collaboratifs*. <https://www.torrossa.com/it/resources/an/5093638>
 - (30). Elhaous, M. (2021). La vente et la relation client à l'ère de la digitalisation des entreprises : Vers un métier réinventé. *Revue Internationale d'Economie Numérique*, 3(1). <https://revues.imist.ma/index.php/RIEN/article/view/33434>
 - (31). Ferrah, C., & Ouanzar, O. M. A. (2024). *La contribution du paiement électronique en termes de satisfaction client* [PhD Thesis, Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique]. <http://dspace.esgen.edu.dz:8080/jspui/handle/123456789/630>

- (32). Ghiar, N. (2021). *Le financement bancaire à l'international* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/items/db05ad20-d2f7-44cf-b58a-74caf5c607bd>
- (33). Hakizimana, S., & Lahiani, M. (2024). *Les stratégies de financement des exportations des entreprises algériennes vers les pays d'Afrique illustration par le cas de FRM* [PhD Thesis, Université Moulud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/items/6c4179a0-cb9c-42e1-865b-5fb9d28bc6f9>
- (34). Hamdi, S. (2021). *Emergence et financement de startups, cas de l'Algérie* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/items/9a979f30-b3e2-4247-a5f5-3036276f205a>
- (35). Hamiche, A., & Djeglou, L. (2022). *Le commerce électronique en Algérie* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/items/3729255a-dd32-402d-ba8c-b479669096bf>
- (36). Hounkou, E. (2016). Faut-il externaliser la fonction comptable des entreprises Béninoises? *Revue Africaine de Gestion*, 1(1), 1-26.
- (37). Ismail, Y. (2020). *Le commerce électronique au sein de l'Organisation mondiale du commerce*. <https://www.iisd.org/system/files/publications/commerce-electronique-organisation-mondiale.pdf>
- (38). (Jarvenpaa et al., 2000; Karvonen, 2000; Hu et Zhang, 2010)—Recherche Google. (s. d.). Consulté 7 février 2026, à l'adresse <https://www.google.com/search?>
- (39). Kaci-Moussa, S., & Kara, A. (2017). *Les caractéristiques et causes de vulnérabilité des PME. Cas de la PME de production des boissons gazeuses*. [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://www.ummo.dz/dspace/bitstream/ummo/7794/1/memoire%20final.pdf>
- (40). Kebbas, N., & Maiga, A. K. A. (2024). *Modernisation du système de paiement : Cas de la télé compensation interbancaire en Algérie (au niveau de la BEA Tizi Ouzou)* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/items/4e58dab4-4f9d-4e24-8f68-bebd06e68fee>
- (41). Kristiana, D., & Karnasi, R. (2023). The Effect of Working Capital on Return on Assets and Return on Equity. *Syntax Idea*, 5(10), 1843-1847.
- (42). Laliem, S., & CHEballah, I. (2024). *La gestion et le recouvrement des créances client au sein d'une entreprise publique économique Etude de cas : L'entreprise DIVINDUS DMC Tizi Ouzou* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/items/a941ee37-e8c9-4988-84b1-5b7189cd7a51>
- (43). Laudon, K. C., Laudon, J. P., & Traver, C. G. (2021). *Essentials of Management Information Systems Fouteenth Edition Global Edition*. Pearson.
- (44). Maini, K. (2023). *Le e-commerce entre opportunités et menaces Cas de l'Algérie* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/items/7332b00d-b7a1-46cb-a15e-7fec50ff1d1b>
- (45). Mariage, G., & Le Pendeven, B. (2015). Non-banking : Une alternative au financement bancaire pour les entrepreneurs. *Entreprendre & innover*, 25(2), 8-20.
- (46). Mohamed, A. (2023). *Impact de la digitalisation sur la croissance économique au Maroc*. <https://hal.science/hal-04134986/>
- (47). Motukula, A. M., Munoro, P. M. K., Modau, J. L., & Edgard, M. K. (2024). Pratique du commerce électronique dans la ville de Kinshasa : Enjeux et perspectives. *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*, 3(2), 384-395.
- (48). Ndiaye, M. (2013). *Les processus décisionnels d'utilisation et de partage de l'argent transféré par les émigrés Sénégalais* [PhD Thesis, Laurentian University of Sudbury]. <https://laurentian.scholaris.ca/items/0e662d49-dedd-478c-b2c3-62cab99a5926>

- (49). Oussadane, S., & Merrauouche, S. (2025). *Le commerce électronique et son rôle dans la libéralisation du commerce mondial : Cas de l'entreprise Amazon* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/items/76f85d23-828b-45fd-ae36-5f04c134e764>
- (50). Petersen, M. A., & Rajan, R. G. (1997). Trade credit : Theories and evidence. *The review of financial studies*, 10(3), 661-691.
- (51). Rallet, A. (2001). Commerce électronique ou électronique du commerce? *Réseaux*, 106(2), 17-72.
- (52). Reichling, C., Taieb, J., Derangere, V., Klopfenstein, Q., Le Malicot, K., Gornet, J.-M., Becheur, H., Fein, F., Cojocarasu, O., & Kaminsky, M. C. (2020). Artificial intelligence-guided tissue analysis combined with immune infiltrate assessment predicts stage III colon cancer outcomes in PETACC08 study. *Gut*, 69(4), 681-690.
- (53). Semar, L., & Saad, F. (2021). *Le tableau des flux de trésorerie comme instrument de la gestion financière à court terme cas «ELECTRO-INDUSTRIES»* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/items/2b3cbbad-ae3b-42ff-a042-55888ee66e93>
- (54). Sidi Mammar, L. (2024). *Techniques du commerce international (TCI) Niveau : 3ème année*. <https://dspace.ummo.dz/items/c611f043-f32b-4f97-a040-f75211573651>
- (55). Soukouni, A., & Bamousse, Z. (2023). La gestion optimale du BFR pivot de la performance financière et levier de la pérennité des entreprises : Une revue de littérature multidisciplinaire. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 4(5-1), 579-600.
- (56). Tabet, J. (2022). *Le comportement du consommateur face aux défis de l'e-commerce* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/items/dc05f087-999a-4827-a19d-e231b94962d7>
- (57). Tchalo, D. B. N. (2022). *L'impact des fintechs dans la banque : cas de la badr dga engagements-alger 180* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/items/944baaa2-4d7e-45a7-99f8-56b89360889f>
- (58). Tiguemounine, T., & Zekrini, T. (2023). *Rôle du paiement électronique dans le développement du commerce électronique en Algérie. Cas : CPA Agence 189 DBK* [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/items/cf7f7d1e-df79-4a1d-b3c2-c2237e20b450>
- (59). Touzani, O., & Abdelkarim, M. (2024). Fintech et le syteme d'information : impact sur les PME. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS)*, 2(3), 1147-1157.
- (60). Youssef, W. A. B., & Rozet, E. (2024). L'impact de la gestion du besoin en fonds de roulement sur la rentabilité des entreprises du CAC 40 dans un contexte de crise. *Revue d'économie financière*, 154(2), 241-252.
- (61). *Zhu et Kraemer (2005)*—Recherche Google. (s. d.). Consulté 7 février 2026, à l'adresse <https://www.google.com/search?>