



HAL
open science

TIC et prestations de services : Quels apports pour l'internationalisation des PME ?

Marie-Christine Longe Monnoyer

► **To cite this version:**

Marie-Christine Longe Monnoyer. TIC et prestations de services : Quels apports pour l'internationalisation des PME ? . 10° CIFEPM, Oct 2010, Bordeaux, France. hal-02567640

HAL Id: hal-02567640

<https://hal.science/hal-02567640>

Submitted on 7 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

TIC et prestations de services : Quels apports pour l'internationalisation des PME ?

Marie-Christine MONNOYER-LONGÉ
Professeure en Sciences de Gestion
Université Toulouse 1 Capitole, IAE
CRM
Mail : marie-christine.monnoyer@univ-tlse1.fr

Résumé

La diffusion des TIC au sein des PME a dynamisé les échanges informationnels et relationnels entre les entreprises et leurs clients. Cette évolution facilite l'identification des marchés internationaux et leur opérationnalisation et permet aux PME d'accéder au rang d'opérateur international. Elle est particulièrement intéressante pour les PME prestataires de services qui sont largement évaluées par leurs clients sur leur qualité relationnelle. Les progrès de l'appropriation des technologies web au sein des équipes dirigeantes et l'enrichissement des connaissances quant à la construction des sites web transforment les pratiques organisationnelles tant en *back qu'en front office*. Cette communication s'appuie sur le concept d'alignement organisationnel comme source de performance et propose de l'élargir sous le vocable d'alignement organisationnel partagé. Ce concept repose sur une réflexion relative aux moyens apportés par l'offre numérique et les caractéristiques du site web de l'entreprise de service internationalisée pour que le client puisse coordonner tant sa stratégie que son organisation pour dynamiser sa création de valeur.

Mots clés : PME, prestation de services, internationalisation, alignement organisationnel partagé

TIC et prestations de services : quels apports pour l'internationalisation des PME¹ ?

Résumé

La diffusion des TIC au sein des PME a dynamisé les échanges informationnels et relationnels entre les entreprises et leurs clients. Cette évolution facilite l'identification des marchés internationaux et leur opérationnalisation et permet aux PME d'accéder au rang d'opérateur international. Elle est particulièrement intéressante pour les PME prestataires de services qui sont largement évaluées par leurs clients sur leur qualité relationnelle. Les progrès de l'appropriation des technologies web au sein des équipes dirigeantes et l'enrichissement des connaissances quant à la construction des sites web transforment les pratiques organisationnelles tant en *back qu'en front office*. Cette communication s'appuie sur le concept d'alignement organisationnel comme source de performance et propose de l'élargir sous le vocable d'alignement organisationnel partagé. Ce concept repose sur une réflexion relative aux moyens apportés par l'offre numérique et les caractéristiques du site web de l'entreprise de service internationalisée pour que le client puisse coordonner tant sa stratégie que son organisation pour dynamiser sa création de valeur.

Mots clés : PME, prestation de services, internationalisation, alignement organisationnel partagé

Introduction

Après avoir été longtemps marginale dans les échanges internationaux, la place des services est désormais devenue importante et le solde des échanges de services contribue, au développement des pays émergents ou à la réduction du déficit engendré par les importations industrielles – c'est le cas en France-. En période de crise, la contraction des échanges est moins sévère que dans l'industrie (OCDE Factbook 2009) et le retour à la croissance est plus rapide (Insee 2009a). L'intégration des PME dans les échanges internationaux s'est opérée graduellement, mais désormais elle est profonde. En France, 60% des PME indépendantes exportent vers l'Europe et 28% vers l'Asie (Oseo, 2008). Dans le secteur des services, la difficulté d'augmenter la part de marché sur le plan national du fait de l'augmentation des coûts inhérents à l'adaptation fine de l'offre, incite désormais les PME à s'orienter vers l'international. Cette évolution des stratégies entrepreneuriales s'est appuyée sur le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui permettent une diminution importante des coûts d'accès aux informations et aux clients (Léo *et alii*, 2006). La littérature met aussi l'accent sur les effets sur les choix stratégiques du développement des réseaux de distribution (Barcet et Bonamy, 2001), et d'une nouvelle gestion de la proximité d'expertise ou d'intérêts (Bancel Charenso, 2000 ; Laudon et al, 2001 ; Léo et al, 2002 ; Moreau et al 2002 ; Boutary, 2006).

Dans le contexte actuel marqué par la limitation du taux d'équipement en sites web des PME françaises (61%)² et les fermetures de sites constatées pour non rentabilité (Insee 2009b),

¹ L'auteur remercie très sincèrement l'évaluateur pour le soin apporté à la lecture de son premier texte et la qualité des commentaires qui lui ont été faits. Ils ont dynamisé le travail de réécriture.

nous nous interrogeons sur les apports du recours à l'internet sur la décision d'internationalisation des PME de services et son opérationnalisation, dans une première partie. L'évolution considérable des techniques de construction des sites nous a incité à revisiter, dans la seconde partie les potentialités dont est porteur le site web pour la PME prestataire de services à l'international. Ces réflexions nous ont conduit à développer, dans une troisième partie, le concept d'alignement organisationnel partagé dans une perspective d'intégration plus forte du client dans la servuction et son application en matière de prestations de services à l'international.

Notre réflexion s'appuiera sur les apports de la littérature, sur une longue pratique d'entretiens auprès de dirigeants de PME de services développant leurs activités à l'international (Monnoyer et alii, 1999, 2001, 2002), ainsi que sur une démarche prospective menée dans le cadre d'une coopération franco-brésilienne pour le CAPES (2009).

1. L' internationalisation, une voie accessible aux PME de services

1.1 Relecture de la décision d'internationalisation en PME

L'étude du processus d'internationalisation des entreprises a été profondément marquée par deux modèles principaux. Le modèle d'Uppsala ou théorie des étapes (Johanson et Vahlne, 1977) est caractérisé par la nécessité du développement d'un savoir faire qui va de la collecte d'informations à la maîtrise de la logistique, le modèle dit d'innovation (Bilkey et Tesar, 1977) est appelé ainsi parce que les auteurs considèrent que chaque étape à franchir constitue une innovation pour l'entreprise. Leonidou et Katsikeas (1996) proposent de distinguer 3 étapes significatives : le pré-engagement, lorsque l'exportation est un souvenir ou un souhait, la phase initiale, lorsque l'exportation reste irrégulière, la phase avancée pour caractériser les entreprises qui exportent régulièrement et envisagent d'élargir leurs engagements à l'international.

Toutefois l'analyse des terrains fait apparaître des PME qui ne procèdent pas par étape et développent dès leur naissance des activités à l'international (*born global*). Une relecture des prises de décision de l'internationalisation peut être effectuée (Lagzhaoui, 2008) via l'intégration dans le processus décisionnel des ressources et compétences à la disposition du dirigeant de la PME (les siennes, celles de son équipe et de son entreprise et sa capacité à saisir les opportunités de l'environnement. Dès lors le cheminement de la PME vers l'internationalisation de son marché n'apparaît plus seulement comme un cursus dont il faut maîtriser les différents échelons, mais comme la prise de conscience par le dirigeant que l'entreprise qu'il possède ou manage est susceptible de répondre à l'opportunité commerciale ou technique qu'il a décelée ou qu'on lui a proposée. Cette prise de conscience marque une évolution de la position du dirigeant de PME dans son entreprise et dans son environnement économique. Le dirigeant de PME n'est plus le coureur de fond solitaire décrit dans les années 70, les équipes qui les entourent ont grandi (Boutary 2006), des partenariats se sont constitués, le dirigeant « génère l'action dans son organisation ». Toute décision devient communication, « ce n'est pas un outil par rapport à la décision, elle en fait partie » rappellent Bergadaa et Vidaillet (1996). Enfin, avec l'ouverture des marchés internationaux, c'est aussi l'information qui atteint tous ceux qui cherchent à la capter via les Tic et l'internet.

Le processus décisionnel devait alors être revisité puisqu'il reflète la démarche qu'on qualifiera généralement de stratégique dans les entreprises plus grandes.

² Les PME et internet, 14 décembre 2009 http://www.journaldunet.com/cc/07_entreprises/pme_fr.shtml

Etrillard (2004, et 2006), analyse ce qu'il appelle la stratégie entrepreneuriale de la PME et la décompose pour en faire apparaître les différentes dimensions. Il en dénombre 5 : décisionnelle, cognitive, contextuelle, organisationnelle, opérationnelle. Pour chaque niveau d'engagement à l'international, il est possible d'identifier le niveau de risque accepté, les savoir faire, les compétences, les informations dont doit être dotée la structure pour que le dirigeant s'engage dans cette voie. Cette décomposition qui renouvelle la réflexion sur le comportement entrepreneurial à l'export, fait aussi apparaître comment peuvent se nouer le processus décisionnel de l'exportation, l'usage des TIC et de l'internet.

-la dimension décisionnelle qui s'ancre traditionnellement dans une intuition, une vision du dirigeant (Carton et al, 2003), voire dans une imitation des collègues ou concurrents, peut être enrichie par une observation des offres et des prix des concurrents présentés sur le web. Elle peut être dynamisée par l'accès à des modes de distribution numérisée.

- la dimension cognitive du processus décisionnel d'internationalisation est affectée par le discours général sur la mondialisation auquel le net donne une crédibilité, du fait de la multiplicité des informations désormais accessibles via le web. Le dirigeant en élargissant ses sources via des études de marché documentaires accessibles numériquement, trouve un confortement de son intuition. Il intensifie ainsi la justification « rationnelle » de son analyse personnelle.

-la dimension contextuelle de la décision d'internationalisation qui se caractérise par l'existence de commandes non sollicitées en provenance d'un acheteur étranger, ou d'un donneur d'ordres, peut être dynamisée par l'existence d'informations figurant sur le site de son acheteur final mais aussi sur le sien. L'entrepreneur est incité à devenir pro actif et susceptible d'attirer une clientèle nouvelle. De même si son marché local se réduit, l'entrepreneur sera d'autant plus poussé à rechercher un marché étranger qu'il trouvera des prospects dont les exigences correspondent à ses offres. La veille concurrentielle s'organise sous l'effet des premières expériences positives.

- la dimension organisationnelle de l'entrepreneur qui se matérialise par l'utilisation de réseaux personnels susceptibles de favoriser son insertion locale ou de résoudre des problèmes de production ou de commercialisation peut être intensifiée par une amélioration des connaissances relatives à l'existence de réseaux institutionnels ou personnels et par une intensification des relations avec ces réseaux via web, forums, et courriels. L'intégration de l'entreprise et de son dirigeant ne dépend plus uniquement de son « habitus » personnel (Boutary et Monnoyer, 2008). Les jeunes PME dirigées par des cadres de la « génération Y » commencent à mettre en pratique cette « collaboration donnant donnant » (Boughzala, 2010) que l'on rencontre principalement dans les ONG ou la société civile et que d'aucuns appellent désormais le « power of Us » (Berry et Deshayes, 2010).

-la dimension opérationnelle qui s'appuyait essentiellement sur les compétences personnelles du dirigeant et de certains éléments de son équipe en matière linguistique, documentaire, juridique... peut être accrue par le recours fréquent à des bases de données mises à la disposition des PME par les organismes d'appui à l'export, dans de meilleures conditions de coûts et de disponibilité.

Dès lors la décision du dirigeant de débiter ou de développer ses activités à l'export peut être justifiée de façon plus stratégique. L'enrichissement de la cognition, la meilleure appréhension du contexte, la structuration de l'organisation et l'intensification des savoirs opérationnels peuvent aider à la prise de décision entrepreneuriale, faciliter la justification de la décision auprès des banquiers, des partenaires et des parties prenantes, et renforcer leur confiance quant aux résultats attendus.

Dans le contexte des années 2010, marquée par une dissémination forte des outils internet et une intensification de leur usage par les PME, il nous paraît « logique » de rencontrer des

PME qui soient devenues leader sur le marché mondial alors qu'elles conservent les caractéristiques des PME et tout particulièrement le rôle prééminent de son dirigeant. Ce sont les moyens numériques mis à sa disposition qui peuvent lui permettre de renforcer son action internationale et son *modus operandi* personnel.

1.2 PME et internationalisation.

Bien que centrée sur les PME manufacturières, la réflexion précédente nous a permis de cerner les apports potentiels de l'accès au web dans la décision d'internationalisation de ces entreprises. Les PME qui abordent un marché étranger sont confrontées à des problèmes différents qui accentuent et rendent plus complexes les besoins d'informations et d'échanges. Ils intensifient le rôle potentiel du web :

-Le rôle du client dans la conception et la production du service donne à la relation qui s'établit avec le prestataire une densité que l'on ne trouve pas dans la production de biens car l'échange d'informations très précises permet au prestataire d'adapter le mieux possible l'offre à la demande du client. (Eiglier et Langeard, 1987). Si on définit l'utilité de l'information marketing par sa facilité d'interprétation, son objectivité, sa pertinence, son intelligibilité et sa quantité appropriée (Gallagher, 1974), Zaidi-Chtourou et alii (2009) montrent que l'impact de l'utilité de l'information sur les avantages stratégiques est sensiblement plus important dans les activités de services que dans les autres secteurs d'activité.

-L'environnement externe de la prestation exerce une influence si forte sur la performance de la prestation que Mills (1986) classait les entreprises de service en fonction de la complexité de leur environnement, insistant sur la difficulté que fait naître le manque d'expertise du client sur les problèmes que pose sa demande ou sur la difficulté de la question à traiter pour le prestataire. Seule une relation de qualité entre client et prestataire permet d'aboutir à une offre évaluée comme performante par le client. L'empathie qui naît de la relation au client renforce en effet le sentiment de satisfaction de ce dernier (Eiglier et Langeard, 1994).

-La grande majorité des PMES cherchent à exploiter un concept de service bien différencié de ceux de leurs concurrents. Léo et al (2002) constatent, sur leur échantillon, que 34% des PMES réalisent une seule prestation à l'étranger et 81% moins de 5 prestations distinctes. Ces entreprises se placent ainsi dans ce que Bartlett et Goshal, (2002) appellent des stratégies internationales. Certaines épousent parfois des stratégies multi domestiques en diluant leur concept de service initial pour renforcer l'adaptation de celui-ci aux besoins de leurs clients. Léo et alii expliquent ces positionnements par la difficulté d'obtenir des informations pertinentes sur les marchés, par les coûts qu'entraînent l'approfondissement d'une relation au client et la multiplication des adaptations de services qui en résulte sans que ne soit assuré l'élargissement des marchés de ces nouveaux services. O'Farrel et Wood (94) rappellent aussi que la plupart des services demandent davantage de « sur mesure » que les marchandises, rendant ainsi difficiles, à l'international, la mise en œuvre de stratégies de standardisation.

Ces deux orientations stratégiques principales mettent en exergue le rôle de l'information à l'international, mais aussi la densité de l'information échangée. De plus, il semble que le choix d'une adaptation des prestations offertes aux besoins du client étranger devienne majoritaire, dès que l'internationalisation se pérennise, ce qui comme dans le cas des entreprises de plus grande taille suppose une intensification des échanges informationnels entre prestataire, client et partenaire local s'il y a lieu.

L'éloignement et les écarts interculturels que sous entend l'internationalisation ne peut qu'accroître la complexité de l'environnement et le besoin de dialogue.

- La nécessité d'une co-production du service incite les entreprises de services qui souhaitent accéder à des marchés internationaux à construire des réseaux, pour optimiser la relation avec le client (Lovelock et Young 1979, Eiglier et Langeard, 1987, Tannery, 1999). Plus de la moitié des entreprises étudiées par Léo et al (2002) ont au moins construit un réseau de filiales, et ce ratio atteint 70% dans les PMES qui exportent hors OCDE.

Utilisant la méthode *classification and regression trees* pour expliquer les différences de l'indicateur de dynamisme à l'export des PMES en fonction des caractéristiques du réseau, de la taille de l'entreprise et de l'intensité du recours aux TIC, Léo et al (2002) obtiennent plusieurs résultats :

-pour les TPE de moins de 5 emplois, le dynamisme international est amplifié par le recours aux TIC, et s'accroît encore quand l'entreprise s'appuie sur une antenne prestataire,

-pour les PMES de plus de 5 emplois, le rôle des TIC ne devient visible qu'au second rang, derrière l'impact d'une antenne à l'étranger.

Cette distinction laisse entendre que les dirigeants de très petites entreprises de services sont sensibles à la facilitation que leur apportent les TIC dans les démarches de prospection, et de mise en œuvre de leur internationalisation. De même, Vandermerwe et Chadwick (1989) qui croisent le degré d'interaction entre le producteur et le consommateur de services et le degré de tangibilité des services mettent en avant les apports des TIC aux stratégies de construction de réseaux. La structuration de ces réseaux, le contrôle des prestations, le management des hommes et des innovations nécessitent en effet une intense circulation d'informations, de documents et de contrôle entre les établissements liées pour partie aux conséquences des écarts culturels sur la compréhension et la mise en œuvre des caractéristiques des concepts de service et de leurs évolutions au fil du temps (Sutthijahra et alii, 2009). Si, comme l'indiquaient les travaux de O'Farrel et Wood (94), l'investissement direct à l'étranger devient rapidement un complément direct à l'exportation, ces implantations ou ses partenariats sont plus aisés à gérer via les technologies du web. Léo et al constatent d'ailleurs, dès 2002, la généralisation de l'usage du web et du courrier électronique dans ces entreprises, alors qu'à cette date, les entreprises françaises marquaient un retard sensible quant à leur présence sur le web (11 sites pour 1000 habitants en France versus 64 aux Etats-Unis et 85 en Allemagne³).

Ces analyses confirment l'intérêt de la démarche d'Etrillard et les conséquences que nous en tirions précédemment. Ce qui transparait dans l'augmentation de l'indicateur de dynamisme international dans les différentes configurations évoquées, c'est l'évolution de la construction de la stratégie des entrepreneurs sous l'effet de la dissémination de l'internet et des facilités d'usages que le web apporte et qui les conduit à réviser leur analyse de l'environnement, leur ouverture sur les réseaux et les modalités de la mobilisation de savoirs faire.

Enfin cette analyse interpelle aussi ceux qui analysent de façon générale les liens entre TIC et internationalisation des PME. En effet si de nombreux auteurs recensent les apports potentiels des TIC au développement des exportations des PME [pour une analyse détaillée de la littérature voire les thèses de L.Ghaschem (2008) et S.Laghzaoui (2008)], la vérification des liens entre déploiement et usage des TIC et augmentation des résultats à l'export n'est pas toujours au rendez vous dans le secteur manufacturier. Ainsi, si sur un échantillon de 294 entreprises manufacturières canadiennes, St Pierre et alii (2006) mettent en évidence le lien entre TIC, Innovation et développement des exportations, TIC, veille et développement des exportations mais cela n'a pas été le cas entre TIC et collaboration, ni entre TIC et recherche marketing. Ce résultat n'est guère différent de celui observé par Wolff et Pett (2006) qui ne

³ OCDE, Perspectives des technologies de l'information, 2003

peuvent faire apparaître de liens entre internationalisation, amélioration des processus et croissance des ventes.

Sans pouvoir donner donc une réponse définitive à la question de l'importance plus grande des outils de communication sur les stratégies d'internationalisation dans le monde des services que dans le monde manufacturier, il nous paraît possible, aujourd'hui, de considérer cette hypothèse comme réaliste.

Pour conforter cette voie, nous nous proposons d'approfondir le lien TIC- internationalisation des services en abordant la littérature relative à l'appropriation tant par les firmes que par les usagers de ces technologies et celle concernant les impacts de l'enrichissement des technologies du web.

2. Maturité technologique et maturité d'appropriation

2.1 De l'implantation des TIC aux effets stratégiques

Le caractère récent et la diffusion que l'on peut qualifier de fulgurante d'internet et des technologies web dans les sociétés occidentales et dans les entreprises ont conduit à une surestimation des effets de l'introduction d'internet dans les entreprises, en particulier de la part des offreurs de technologie (Benedetto et al, 2008). Toutefois les chercheurs ont au cours des années 90 mis en évidence que les concepts d'implantation, d'adoption et d'appropriation étaient bien distincts (Poole et DeSanctis, 1994 ; Orlikowski, 2000 ; de Vaujany, 2003), et que l'existence d'une technologie et même de son implantation dans l'entreprise ne signifiait ni son usage ni son intégration dans un processus de reconfiguration stratégique (Venkatraman, 1991, Markus et alii, 1997).

Les modèles d'appropriation des technologies (TAM) ont mis en exergue le besoin de reconnaissance des facilités d'usage mais aussi de l'utilité de la technologie par celui qui doit s'en servir. Les travaux sur l'alignement stratégique (Venkatraman , 1991 ; Bergeron *et al* 2004 ; Tallon, 2003...) ont expliqué via un « mis-alignment » entre stratégie d'affaires et stratégie TIC, les écarts entre projets et résultats obtenus.

Ces réflexions ont nourri la définition de modèles de « e maturité » (Nolan 2001, Earl 1993) qui mettent l'accent sur les étapes dont le franchissement par les dirigeants et leurs équipes paraît devoir être étalé dans le temps. Toutefois, les analyses de terrain auxquelles nous nous sommes livrées ont fait ressortir une extrême diversité des niveaux d'usage et d'intégration stratégiques selon les PME étudiées (Boutary et Monnoyer, 2006). Ainsi nos échantillons montraient qu'une fraction d'entre eux (entre 25 et 30% des entreprises selon les cas) avaient développé nouveaux marchés, nouveaux produits ou nouveaux services, en France comme à l'international, quand d'autres, quels que soient leurs résultats financiers ou leur taille, peinaient à utiliser le courriel. Ces observations nous ont donc conduit à repousser l'idée d'un déploiement linéaire des TIC dans l'entreprise au profit de la construction possible d'une dynamique autour du dirigeant et de son équipe, générée par la multiplication des usages et la construction d'une expérience, faisant naître une révision parfois profonde de la stratégie de la PME.

Depuis, le concept d'appropriation a été enrichi par les réflexions de de Vaujany (2008) sur le rôle de la « *praxis* » dans la définition des processus et des pratiques de mise en œuvre. L'ensemble de ces réflexions modifie sensiblement le cadre d'analyse des liens entre TIC et processus productifs ou managériaux ainsi que les comparaisons effectuées entre grandes et petites entreprises. Les freins financiers à l'équipement mis en avant dans les petites structures n'apparaissent pas vraiment plus dirimants que les résistances au changement dans les grandes (Hussenot, 2009). Sans négliger le rôle de l'un ou de l'autre, ils apparaissent comme des facteurs secondaires par rapport aux difficultés que représente la

définition d'une praxis adaptée à une technologie nouvelle dans un environnement économique différent.

Le dirigeant d'une PME qui prend en main l'outil courriel et l'utilisation d'un moteur de recherche tel Google, devra s'interroger sur les modalités de ses collectes d'information personnelles et sur celles de ses équipes avant d'envisager la reconstruction de son système d'information, son analyse des marchés étrangers et la structure de ses échanges d'informations avec ses partenaires et clients étrangers. Si certains internautes individuels deviennent rapidement des « consommateurs entrepreneurs » (Rochefort 1999), en découvrant que les asymétries d'information qui les frappaient avant l'émergence du web se sont modifiées à leur avantage, c'est que les structures et les stratégies qu'ils ont à modifier leurs sont complètement « intimes », ce qui n'est pas le cas des dirigeants de PME confrontés par ailleurs à des enjeux de rentabilité aux conséquences lourdes.

Mais, il ne faut pas négliger le fait que le numérique et les technologies du web proposent, et très rapidement du fait de la croissance forte du marché des usages, une évolution importante de leurs applications, via la convergence des technologies. L'offre de nouveaux outils (en particulier dans la téléphonie mobile) et l'apparition de nouveaux métiers (web designer...) impactent les usages des technologies existantes. Cette maturation des technologies peut interpeller tant le manager de PME que le chercheur...

2.2 Quand le technologue pense à son client et lui ouvre des voies nouvelles

Si les outils numériques ont jusqu'au début des années 90 connu des développements techniques spécifiques à ce qui paraissaient être leurs usages premiers (traitement des données, téléphonie, photographie...), l'apparition du web et surtout du haut débit a conduit à une convergence des usages, le téléphone recevant les mails, prenant des photos traitant des données et proposant des applications informationnelles, l'ordinateur permettant la téléphonie sans coût et se libérant de son intégration dans un lieu fixe..... L'élargissement de l'offre est susceptible d'intéresser les acteurs de l'entreprise, mais il fait naître des sur coûts, des contraintes personnelles et organisationnelles non perçues par les offreurs qui vont conduire à des rejets quelles que soient les opportunités logistiques ou stratégiques dont l'offre est porteuse (Benedetto et al, 2008).

Il semble, toutefois, que la convergence qui se matérialise d'abord par une intensification considérable des vitesses de transmission et des volumes susceptibles d'être transmis modifie à l'avantage de l'utilisateur le rapport qualité prix de la technologie web. Par la même, elle fait naître une intensification de la concurrence entre les différents acteurs des marchés des TIC⁴ qui les conduit à une réflexion plus approfondie des attentes des PME, en particulier de leurs besoins informationnels propres ou de ceux de leurs clients.

Trois voies nous paraissent significatives de cette évolution et porteuses d'une reconfiguration de l'offre des PME à l'international :

-le développement des applications proposées via la téléphonie mobile de type « smart phone » : Si l'internet des années 90 a fait naître le concept du « one to one » dans la relation commerciale, la téléphonie mobile brigue une place similaire en ouvrant le web à la mobilité, et en permettant au porteur de smart phone, de choisir les champs informationnels qu'il juge utiles et qui sont liés à ses consommations personnelles de services (culture, loisirs, sports, logistiques...). L'offreur de tels services peut ainsi être joint ou consulté via une application numérique, au moment jugé opportun par le consommateur, ce qui, dans certains cas, signifie

⁴ Idate news 486, 2009

à tout moment. Un nouveau mode de communication avec le client, voire de commercialisation s'ouvre pour la PME qui s'internationalise.

-la sécurisation du commerce électronique : Le coût annoncé de la construction d'un premier site web au début des années 2000 pouvait être considéré comme attractif en comparaison d'un circuit de distribution traditionnel (entre 5000 et 15000 euros). Mais, transformer l'audience d'un site en commerce électronique s'est vite révélé très complexe pour tous ceux qui n'adoptaient pas une stratégie spécifique et ne disposaient pas des savoirs faire techniques et psychologiques susceptibles de convaincre et de rassurer les internautes, pour les conduire à utiliser ce nouveau média à des fins commerciales (Faivre-Duboz et Fétique, 2009).

La plupart de pays occidentaux se sont, depuis lors, attachés à définir des textes juridiques permettant d'encadrer la diffusion des données relatives à la vie privée que les échanges commerciaux rendaient nécessaires entre offreurs et clients. Au printemps 2009, se tenait à Madrid, la 31^{ème} Conférence internationale de protection des données et de la vie privée (!). Parallèlement, les progrès faits en matière de cryptage des cartes bancaires et le développement de la qualité des méthodes de sécurisation ont développé la confiance des internautes de toutes nationalités, qu'ils soient professionnels ou privés.

-l'évolution des rôles attribués à la page écran dans la technologie web : En accédant au web, les premiers concepteurs de site découvraient la transformation possible de la communication et de l'échange d'information entre l'entreprise et son prospect ou son client. Comme l'avait expliqué Goody (1994) : « l'écriture ne permet pas seulement l'enregistrement mais aussi la réorganisation de l'information » (p196). La page blanche du site devint le lieu de présentation et d'exposition du produit ou du service, mais sur un espace délimité qui comme le rappelle Goody « permet au cerveau d'analyser simultanément des informations qui se présentent en séries, successivement » (page idem). Cette prise de conscience va conduire à la construction de pages, pensées papier, qui correspondent à des échanges d'informations relativement intellectuels. Pourtant, comme le remarque Chartier⁵ : « les fragments de textes qui apparaissent sur l'écran ne sont pas des pages, mais des compositions singulières et éphémères » qui peuvent faire l'objet d'interprétation ou de liens originaux. Aujourd'hui, « le designer interactif doit penser l'objet connecté dans et pour son utilité mais aussi dans et pour le processus qui accompagne la finalité pratique et qui lui donne sens aux yeux de l'utilisateur » (Pignier et alii, 2009, p 27). Les systèmes d'écriture peuvent utiliser des signes qui permettent de toucher la vue, mais aussi l'ouïe, le toucher, le sens sensori-moteur (annexe 1). La page web s'adresse à l'internaute dans toute la complexité de ses sens et met ainsi l'offreur et le prospect ou client dans une relation d'une grande richesse sensitive et cognitive. L'utilisateur d'une page écran est impliqué mentalement et physiquement, sa propre culture est mobilisée dans cette interaction, ce qui le conduit à vivre une pratique de communication différente de celle du lecteur d'une brochure ou de l'auditeur d'un vendeur. La page écran devient un support de mise en scène, de théâtre, où se joue l'échange d'informations. L'image, le mouvement, la musique viennent compléter le seul échange d'informations écrites. Il ne s'agit plus de s'appuyer principalement sur une dimension cognitive de l'information, très affectée par une bonne compréhension de la langue, mais aussi sur sa dimension émotionnelle et affective.

Le développement de l'informatique en réseau et la diffusion de l'internet ont conduit les responsables de PME, dès la fin des années 90, à s'interroger sur l'impact de la numérisation de l'information sur la recomposition éventuelle de leur modèle d'affaires, dans le souci de

⁵ Le Monde 13/1/2007, leçon inaugurale au collège de France,

créer davantage de valeur pour leurs clients. 20 ans plus tard, les évolutions techniques mais aussi celles de la maîtrise des outils tant par les concepteurs que par les utilisateurs conduisent à revisiter les potentialités ouvertes par la numérisation et le e commerce sur le plan de l'internationalisation des services dans les PME.

3. Vers un alignement organisationnel partagé

Avant même que ne se diffuse la technologie web, les effets sur la performance d'une discordance entre stratégie d'affaires et stratégie TIC avaient été mis en exergue (Venkatraman, 1991). Si la vérification sur le terrain de cet alignement stratégique s'est révélée difficile (pour une présentation détaillée voir Yann Rival, 2005), les auteurs ont pu mettre en évidence les impacts de l'utilisation des technologies web sur la politique d'offre via l'évolution des processus d'échanges informationnels et de distribution (Lévy, 2000 ; Bergeron et al 2001, Madrid et Monnoyer, 2005, Seck, 2009). Lévy (2000) évoque trois situations qu'il distingue selon le degré d'innovation de la politique d'offre :

- substitution de l'offre tangible par une offre numérique. Il s'agit de la conséquence la plus spectaculaire de l'usage des T.I.C. dans la stratégie commerciale.
- automatisation d'un certain nombre de fonctions commerciales. L'accueil des prospects, la numérisation des propositions permettent d'optimiser la performance opérationnelle du service commercial, tout ce que l'on peut qualifier « d'instrumentalisation de la relation client » (Léo et Philippe 2002) .
- valorisation de l'offre actuelle en y associant de nouveaux services issus des possibilités technologiques. Il s'agit d'enrichir la prestation de base par une composante informationnelle et servicielle.

Comme on peut le remarquer dans un certain nombre d'analyses sectorielles (Rival, 2009 ; Seck, 2009 ; Munos, 2002, Madrid et Monnoyer, 2002), ces trois évolutions ne sont pas incompatibles, tout particulièrement dans le domaine des services où la qualité des échanges d'information et l'intensité du contact avec le client jouent un rôle déterminant dans la fidélisation de celui-ci. Ainsi, le développement du multi canal incite-t-il le prestataire à spécialiser les canaux de distribution selon les spécificités du besoin relationnel sous jacent à chaque service proposé. De même, le prestataire qui étend son marché à l'international met à la disposition de ses clients sur son site des documents de travail, automatise certaines collectes de données... . Toutefois, ces évolutions possibles de la politique d'offre nous semble devoir interpeller le prestataire de services quant au niveau de rupture stratégique que représente la numérisation partielle ou totale de son offre et les conséquences qui en découlent en termes d'organisation du back office et du front office.

Les analyses confirmatoires des effets du non alignement stratégique mettent en avant deux sources principales de sous performance :

-une inadaptation de la structure organisationnelle par rapport aux ambitions de la stratégie TIC (niveau d'intégration des back office, adaptation des processus front office...). Elle peut être analysée par le degré d'alignement organisationnel (Venkatraman, 1991 ; Bergeron *et alii*, 2004 ; Rival, 2008)).

-une inadaptation de l'infrastructure technologique aux besoins de l'activité s'appuyant sur le web qui peut être analysée par le degré d'alignement technologique (Rival, 2008).

Sur des secteurs aussi différents, mais aussi fortement tournés vers les marchés internationaux que les services financiers (Zhu *et al*, 2004) et le tourisme (Rival *et al*, 2009), le degré d'alignement organisationnel apparaît comme un facteur de performance, ce qui nous conduit à réfléchir à une généralisation possible pour les services internationalisés.

3.1 La recherche de cohérence : l'alignement organisationnel

L'évolution vers une distribution ou une servuction numérisée a parfois été perçue comme potentiellement distincte d'une servuction traditionnelle. Destinée à de nouveaux segments de clientèle, par exemple hors territoire national, l'offre numérisée pouvait présenter des différences sensibles par rapport à l'offre traditionnelle et donc canaux de commercialisation et organisation productive semblaient pouvoir être disjoints. Ce choix organisationnel, sans limiter complètement la prise de conscience d'une rupture stratégique entre offre initiale et offre numérique, réduit, *de facto*, la profondeur de l'implication des acteurs de l'entreprise dans le processus de numérisation. Il ne permet pas d'exploiter les poches de création de valeur que sous-tend une intégration des effets de la numérisation dans le processus productif et commercial (Porter, 2001, Munos, 2002, Madrid et Monnoyer, 2005). Qu'il s'agisse de l'exploitation des données informationnelles transmises via le web ou de l'utilisation des processus d'élaboration du service mis en œuvre antérieurement, l'alignement des structures organisationnelles internes semble nécessaire pour éviter des sur coûts et bénéficier des apports proposés par le « client numérique » (Rival, 2009). Van Heems (2004), utilise le terme de « distribution duale » pour désigner les entreprises qui élargissent leur formule de vente ou de servuction avec le commerce électronique. Il met ainsi l'accent sur l'interdépendance des voies d'accès, les conséquences négatives de conflits entre les processus productifs et les canaux de distribution, et au contraire les synergies possibles entre les organisations. L'évaluation de la qualité perçue par le client ne dépend en effet pas d'un canal en particulier mais de l'ensemble des canaux (Montoya - Weiss et al, 2003), la qualité de l'intégration entre les éléments de l'organisation venant renforcer la satisfaction globale du client.

Toutefois, cette prise de conscience est récente et n'a pas encore fait l'objet de nombreuses confrontations au terrain (Seck, 2009), en particulier dans le cadre d'une internationalisation de la servuction. Dans le domaine précis de la prestation de services, le canal physique et le contact interpersonnel avec le prestataire ou le personnel en contact restent les points de référence de la qualité (Rolland, 2005 ; Seck 2009). Ce contact permet de conforter la confiance du client quant à la compréhension mutuelle des co-contractants sur des points qui lui paraissent délicats ou ambigus, le prestataire pouvant alors s'appuyer sur des contrats proches ou des documents qui seront ultérieurement mis en ligne⁶. Les fonctionnalités en ligne et hors ligne apparaissent dès lors complémentaires. La non intégration des processus et l'absence d'alignement organisationnel sont susceptibles d'affaiblir à la fois la performance et la qualité perçue.

Si l'alignement organisationnel participe à la construction de la confiance du client, les caractéristiques de l'interface numérique qui relie client et prestataire ne sont pas interprétées de la même façon par ces deux acteurs. L'interaction culturelle entre l'utilisateur et l'objet

⁶ exemples

- *un cabinet d'assurance implanté à Bordeaux qui propose en ligne des contrats d'assurance pour les Anglais disposant ou souhaitant acquérir une résidence principale ou secondaire dans cette région.*
- *Un conseil qui réalise l'intégralité de son chiffre d'affaires à l'international propose la définition de sa prestation par approche successive des besoins de son client via des échanges de mails. A chaque courriel sont adjoints des documents rédigés dans la langue de l'interlocuteur qui facilitent cette définition.*

Dans les deux cas, le contact téléphonique ou la rencontre confortera la confiance des deux partenaires sur la nature de leurs attentes.

numérique reste une problématique majeure du designer web constatent Pignier et al (2009), la sensibilité du client à la qualité de service que dégage le site grâce aux modalités de son interactivité se révèle très importante (Liang and Chen, 2009). Le passage à l'international ne peut qu'accentuer le besoin.

3.2 Un alignement partagé ?

Le développement du commerce électronique et de l'internet met en valeur ce que les chercheurs en marketing des services avaient pointé dans les années 80, à savoir le rôle actif du client, voire la co-construction de l'offre. L'interface d'un site web constitue le lieu de rencontre entre offre et demande, elle est dans un cadre commercial un espace de travail doté de fonctionnalités permettant aux deux acteurs en communication d'accéder le plus efficacement possible aux informations désirées (tant par l'offreur que par le client). Ces interfaces sont des dispositifs à plusieurs niveaux : l'ordinateur et ses périphériques, le logiciel qui s'affiche à l'écran, et la page écran. C'est sur ce dernier élément que portera la réflexion suivante puisque c'est sur ce lieu que s'effectue l'échange.

Les informaticiens évoquent souvent la convivialité de l'interface, le caractère intuitif de la navigation sur certains sites... Les chercheurs non informaticiens que nous sommes souvent, mais aussi les salariés des entreprises, contestent ces termes, même s'ils reconnaissent que certaines pages sont plus conviviales que d'autres ! Parce que la page écran est le lieu où s'effectue, pour l'utilisateur, l'acte de communication mais aussi la construction du lien social avec l'offreur, elle doit être pensée avec autant de soin et d'organisation avec le back office que le sont le poste de travail et les responsabilités du personnel en contact.

La fonction de web designer est née de la prise de conscience de l'influence que peut exercer sur l'utilisateur du web la rencontre avec ce qui apparaît sur l'écran de son ordinateur. La page web est désormais un objet métaphorique qui oriente et appuie culturellement l'échange d'informations (webdesign). Si elle est support formel d'un contenu informationnel, elle est aussi support de navigation. Pignier et al (2009) parlent d'un support ergodique, parce qu'en se déplaçant sur l'écran via le fonctionnement de la souris et de notre main, nous accédons, du fait des ordres du logiciel, vers tel ou tel texte, son, image, lien intellectuel ou émotionnel. Le support formel devient le lieu de la mise en scène du produit, du service dans une représentation morale et imaginaire que l'utilisateur est invité à adopter. Mais ce dernier est aussi acteur sur cette page, il interagit avec le texte en fonction de ses besoins, de sa culture, de son attitude par rapport à l'offre, c'est à dire par rapport à l'entreprise qui la propose. De même que le client face au personnel en contact, il s'exprime, via ses clics et ses mouvements sur les pages. D.Mainguenau (cité par Pignier et al 2009) parle d'un co-énonciateur de la page écran.

La page écran devient pour l'utilisateur, en particulier en B to B, non pas seulement un canal de distribution, mais aussi un lieu de réflexion, d'analyse qui peut aller jusqu'au re-ingénering d'une production via le recours aux services proposés sur la page. La multi-dimensionalité sensorielle de la page permet une appropriation plus aisée de l'offre dans le contexte de l'internationalisation.

Mais les réflexions sur la chaîne de valeur citées plus haut conduisent à mettre aussi en avant le rôle de cette page écran dans l'organisation personnelle de l'utilisateur, qu'il soit consommateur final ou professionnel. Dans le cadre d'une relation B to B, il est normal de penser à l'alignement des organisations en contact, celle du prestataire et de son client, ce qui nous conduit au concept d'alignement organisationnel partagé. On peut trouver une préfiguration de ce concept dans les travaux menés en logistique sous le terme de « quasi intégration électronique » (Jaziri et Kalika, 2006). Il nous semble nécessaire de l'étendre à d'autres fonctionnalités.

Cette nouvelle perception de la page écran apparaît comme une adaptation au numérique du concept de la fleur des services de Lovelock (1996) qui lui était pensé dans le contexte de la rencontre en face à face. On se rappellera l'importance qu'a eu la définition de ce concept dans l'organisation des postes de travail des personnels en contact et dans leur formation (le sourire s'entend au téléphone...). Il est donc intéressant d'analyser les conséquences que peut exercer la reconstruction des pages écran sous le principe de l'alignement organisationnel partagé.

Ayant dans un travail antérieur défini un outil d'analyse des sites web, nous le déployons sur les sites des PME qui travaillent à l'international et en présenterons les résultats ultérieurement.

Conclusion

Le développement des échanges internationaux au cours des trente dernières années a fait entrer les PME dans les processus de mondialisation. Dynamisées par l'intensification de la concurrence, encouragées par la structuration de réseaux de partenariat, soutenues par la diffusion des TIC, les PME de services se sont intéressées aux marchés étrangers. La littérature a rapidement mis le doigt sur la nécessité de reconfigurer la rencontre personnel en contact-client (Bancel-Charensol, 1999), transformée par le passage au contact électronique et rendue plus complexe par l'internationalisation. Toutefois le discours emphatique des offreurs de matériel électronique a conduit à sous estimer la difficulté de cette transformation en particulier pour les PME et les conséquences de l'introduction du numérique en particulier dans l'amont de la chaîne de valeur. Cette communication, s'appuyant sur des travaux antérieurs et sur la littérature analyse les opportunités que présentent la diffusion des TIC et surtout l'enrichissement des connaissances quant à la construction des sites web sur l'évolution de la relation de *front office*. Développant le concept d'alignement organisationnel, elle propose de l'élargir sous le vocable d'alignement organisationnel partagé à l'organisation du client de l'entreprise de service pour dynamiser la création de valeur apportée par l'offreur de services à son client et ainsi réduire sa sensibilité à une présence physique régulière de son prestataire.

Bibliographie

Bancel-Charensol L, (1999), « Nouvelles technologies de l'information et de la communication et systèmes de production dans les activités de services, » *Economies et Sociétés, série EGS* n°1, 5/, p 97-116

Barcet et Bonamy, (2000), « L'innovation de service, conditions macro-économiques », *Actes de la conférence internationale Economie et socio-économie des services*, Lille, p 3-19

Bartlett, C. A. et S. Ghoshal (2002), *Managing across borders: the transnational solution*, Boston, Harvard Business School Press.

Bergadaa M et B Vidaillet, (1996), « La décision telle que la voient les décideurs », *Revue française de gestion*, n° 111, pp 152-158

Bergeron F, L.Raymond, AM Croteau, (2001), « Comportements stratégiques, choix et gestion des systèmes d'information : contribution à la performance », *Systèmes d'information et management* n°4, Vol 6, p 5-26.

Bergeron F, L.Raymond, S.Rivard, (2004), « Ideal patterns of strategic alignment and business performance », *Information et Management*, 41 (8), p 1003-1020

Berry M et C.Deshayes, (2010), « La vraie révolution numérique », *Problèmes économiques* n°2995, p 36-39.

- Bilkey W, Tesar G, (1977), « The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms », *Journal of International Business*, vol 8 n°1, p 93-98
- Boughzala I, (2010), Mise en perspective de l'e-collaboration comme outil de transformation de l'organisation, Habilitation à diriger des recherches, Université de Nantes
- Boutary M et Monnoyer MC, (2006), « *Tic et PME, De l'hésitation à la performance* », Regards sur les PME Vol 13 ed.OSEO- Documentation française.
- Boutary M et MC Monnoyer, (2008), « Constats et hypothèses pour mieux comprendre l'appropriation des TIC en PME », in Benedetto M et Chevalet R : *Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC*, éditions ANACT, p 98-128
- Boutary M, (2006), « Des PME exportatrices aux PME globales : apport des TIC », actes du colloque AFME Montréal, CD Rom.
- Carton S, FX de Vaujany et C Romeyer, (2003), « Le modèle de la vision organisante : un essai d'instrumentation », *Systèmes d'information et management* n°1, vol 2, p4-29.
- Earl M.J, (1993), « Experiences in strategic information systems planning ». *MIS quarterly* march p 2-14
- Eiglier P et E.Langeard, (1994), «Relation de service et marketing», *Décisions marketing* n°2 p13-22.
- Eiglier P et E Langeard, (1987), *Servuction : le marketing des services*, Mc-Graw Hill, Paris
- Etrillard C, (2004), « L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales », actes du 7° colloque CIFEPME, CDRom.
- Etrillard C, (2006), « Dimensions cognitives et décisionnelles dans les stratégies d'internationalisation des PME », actes du 8° colloque CIFEPME, CDRom.
- Faivre-Duboz T et R Fétique, (2009), *Webconversion*, Dunod
- Gallagher, CA, (1974), « Perceptions of the value of a management information system », *Academy of Management Journal* (17/1), p 46-55
- Ghachem L, (2008), « Adoption du e business dans les activités internationales : implications du niveau de e maturité et de l'engagement à l'international », Thèse de doctorat, université de Lausanne.
- Goody J, (1994), *Entre l'oralité et l'écriture*, Presses universitaires de France
- Hussenot A, (2009), Manager l'appropriation des TIC : des controverses aux modes d'appropriation », *Systèmes d'information et management*, vol 14 n°2, p 65-84
- INSEE, 2009, Info premières, octobre, n° 1263
- INSEE, 2009, Info premières, mars N° 1227
- Jaziri F et M.Kalika, (2006), Le co-alignement des technologies et systèmes interfirmes : étude empirique dans le secteur des services logistiques en France », *Systèmes d'information et management*, vol 11 n°1, p 46-84
- Johanson J et J E Vahlne, (1977), « The internationalization process of the firm : a model knowledge development and increasing foreign market commitments », *Journal of International Business Studies*, vol 8, n°1, p 23-32.
- Johanson J et J E Vahlne, (1990), « The mechanism of internationalization », *International Marketing Review*, vol 7 n°4, p11-24.
- Laghzaoui S, (2008), *Les pratiques de surveillance de l'environnement des PME exportatrices, applications aux PME québécoises*, Thèse de doctorat, université d'Aix Marseille 3
- Laghzaoui S, (2008), « Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences », *Management et avenir* n°22, pp 50-67.
- Laudon K et JP Laudon, (2001), *Les systèmes d'information de gestion : organisations et réseaux stratégiques*, St Laurent : éditions du renouveau pédagogique

- Léo P.Y, A Munos et J Philippe, (2002), *NTIC, Organisation spatiale et internationalisation des entreprises de services*, Rapport pour le PUCA, Paris
- Léo P.Y, JL Moulins et J Philippe, (2006), « Profils d'internationalisation pour les services », *Revue française de gestion*, vol 32, n°167, p 15-31
- Leonidou LC et C.S Katsikeas, (1996), « The export development process : an integrative review of empirical models », *Journal of International Business Studies*, vol.27, n°3, p 517-551
- Lévy J, (2000), « Impacts et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprises », *Revue française de marketing* p13-28
- Liang CJ and Chen HJ, (2009), « A study of the impacts of website quality on customer relationship performance », vol 20, n°9, Septembre, p 971-988
- Lovelock C.H, (1996), *Services Marketing*, Prentice Hall, New Jersey
- Lovelock C.H et R F Young, 1979, « Look to consumers to increase productivity », *Harvard Business Review*, vol 57, n°5, p168-178
- (2002), « The contribution of digitalization to the internationalization of services, observation of practices in international service companies in Haute-Garonne (France), *Actes du congrès de marketing des services*, de La Londe les Maures.
- Madrid C et MC Monnoyer, (2001), « *Les apports de la dimension électronique à la politique d'offre : une application sectorielle* », Actes du 6° colloque international de l'AIM, Nantes juin
- MC Monnoyer, (1999), « *Commerce électronique et services* », actes du 4° congrès de l'Association Information et Management, Cergy Pontoise
- Madrid C et MC Monnoyer, (2005), *Les enjeux de la dimension numérique dans la stratégie commerciale Brique.com*. L'harmattan
- Markus M.L, R.I Benjamin, (1997), « The magic bullet theory in IT-enabled transformation », *Sloan Management Review*, hiver, vol. 38, issue 2
- Mills P.K., (1986), *Managing service industries, organisational practices in a post-industrial economy*, Ballinger Pub.Cy, Cambridge, Mass.
- Montoya -Weiss M M, Voss GB et Grewal D, (2003), « Determinants of on line channel use and overall satisfaction with a relational multichannel provider », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 31, n°4, september, p 448-458
- Munos A, (2002), « Les firmes de services face aux syndromes des TIC : quels enjeux pour le marketing des services », Actes du 7° séminaire international de recherche, La Londe les maures, p 372-388
- Nolan R.L, (2001), "Information technology management from 1960-2000", technical note n°9-301-147", *Harvard Business School*, Massachusetts USA
- O'Farrel N.P et A. P. Wood, (1994), « International Market Selection by Business Service Firms: Key Conceptual and Methodological Issues », *International Business Review*, vol. 3, n° 3, pp. 243-264.
- Orlikowsky W, (2000), « Using technology and constructing structures : a practice lens for studying technology in organizations », *Organization Science*, vol 11 n°4, juillet –aout p 404-428
- Oseo, 2008, Rapport sur les PME,
- Pignier N et B.Drouillat, (2009), *Le webdesign : sociale expérience des interfaces web*, Hermès, Paris
- Poole M.S, et G.Desanctis, 1994," Structuration theory in information system research : methods and controversies" in Whitman ME and Woszczyński AB (eds) : *The handbook of information system research*, Idea group inc, chapter 13
- Porter M, (2001), « Strategy and the Internet » *Harvard Business Review*, vol 79, n° 3, march, pp 63-78

- Raymond L, (1986), « Les systèmes d'information » in *PME, bilans et perspectives* . Sous la direction de P.A.Julien, GREPME, Economica
- Rival Y, (2008), *Internet et performance de l'entreprise*, L'harmattan (issu de sa thèse en 2005)
- Rival Y et Kalika M, (2009), « Evaluer la performance de l'entreprise induite par l'usage de portails web, le cas du secteur touristique », *Systèmes d'information et management* n°1, vol 14, p75-101
- Rochefort R, (1999), *Le consommateur entrepreneur*, éditions O.Jacob, France
- Rolland S, (2005), « Impact de la fréquentation des sites web sur la qualité perçue des consommateurs », Actes du 21° congrès de l'AFM, Nancy.
- Seck A.M, (2009), *Qualité de service et satisfaction du client dans un contexte de distribution multi canal du service*, Thèse de doctorat, Université d'Aix Marseille 3
- St Pierre J, M Boutary et MC Monnoyer, (2006), « Le rôle des TIC sur le degré d'exportation des PME : une étude exploratoire », Actes du 8° colloque CIFEPME, CDRom.
- Sutthijahra S, A.James et J Aylen, (2009), « Managing Service subsidiaries through an innovation perspective : a case of standard interpretation in multinational hotels groups », Actes du congrès RESER 2009, www.reser.net
- Tallon P, Kraemer K L, (2003), "Investigating the Relationship between Strategic Alignment and IT Business Value : The Discovery of a Paradox" (Book chapter 1) in *Relationship between Strategic Alignment and IT Business Value* , Idea Group Publishing,
- Tannery F, (1999), "Espaces et formules stratégiques de l'entreprise dans les activités de service », *Economies et sociétés, Cahiers de l'Ismea, EGS* n°5, p171-196.
- Vandermerwe S and M.Chadwick, (1989), "The internationalisation of services", *Service Industry Journal*, vol 9 n°1, January, p 79-93
- Van Heems R, (2004), « Stratégie de distribution duale : proposition d'un instrument de mesure des transferts de clientèle inter-formules », Actes du colloque E. Thill, La Rochelle France
- de Vaujany FX, (2003), «Les figures de la gestion du changement sociotechnique », *Sociologie du travail*, vol 45, n°4, pp 515-536.
- de Vaujany FX, (2008), « Strategic alignment : What else ? A practice based view of IS Value », ICIS proceedings
- Venkatraman N, (1991), « IT induced business reconfiguration » dans Scott Morton (ed), *The corporate of the 1990s: Information technology and organisational transformation*, Oxford, Oxford University Press, p 122-186
- Wolff J.A and Pett T.L, (2006), « Small firm performance : modeling the role of product and process improvements », *Journal of Small Business*, 44(2), p 268-284
- Zaïdi-Chtourou S et Bouzidi L, 2009, « L'évaluation de l'utilité de l'information dans les systèmes d'information marketing et son impact sur les avantages stratégiques », 13° conférence IBIMA, *International Business Information Management Association Review* n° 12, 2010, à paraître.
- Zhu K, Kraemer K L, Xu S and Dedrick J, (2004), « Information technology payoff in e business environments : an international perspective on value creation of e business in the financial services industry », *Journal of Management Information Systems*, vol 21, n°1, p17-54

Annexe 1

Les niveaux sensori-moteur et cognitif du contrôle de l'action. J Paillard, 1985, in Laurent et Thernes, *Recherches en activités physiques et sportives*, publication du centre de recherche de l'UEREPS, Université d'Aix Marseille II, pp 147-163

