



## CHAPITRE 5 La dimension numérique

Marie-Christine Longe Monnoyer

### ► To cite this version:

Marie-Christine Longe Monnoyer. CHAPITRE 5 La dimension numérique. La relation de service à l'international, les dimensions culturelles et technologiques, 2017. hal-02887011

**HAL Id: hal-02887011**

**<https://hal.science/hal-02887011>**

Submitted on 1 Jul 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.

## CHAPITRE 5

### La dimension numérique

Marie-Christine MONNOYER  
CRM, IAE, Université Toulouse 1 Capitole

#### 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 dans les pays développés. On oublierait presque qu'en 1984, Deardoff (cité par Nyahoho, 1997) en venait à conclure que « *les pays ne peuvent pas s'échanger de services puisque ceux-ci doivent être produits là où ils sont consommés. Ils peuvent seulement s'échanger des intrants de production de services* ».

A partir de 1990, le rythme des échanges internationaux de services s'intensifie. Sur la décennie 2005-2013, leur taux de croissance annuel moyen annuel atteint 8 % (OMC, 2014), soit une progression égale à celle des échanges de biens. La valeur des échanges mondiaux de services représente aujourd'hui 20% des échanges mondiaux de marchandises, les grandes entreprises développent leur recours aux achats internationaux de services et accompagnent leurs exportations de biens par des services complémentaires (Léo et Philippe, 1997), enfin les entreprises de services délocalisent une partie de leurs activités tant pour renforcer leur présence à l'international que pour réduire certains de leurs coûts (Chatmi & Elasi, 2015).

Cette évolution des stratégies des entreprises 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, 2000), et d'une nouvelle gestion de la proximité d'expertise ou d'intérêts (Bancel Charensol, 1999 ; Laudon *et al*, 2001 ; Léo *et al*, 2002 ; Boutary, 2006).

L'évolution technologique nous semble remettre en question les modèles d'organisation des entreprises de services et plus particulièrement leurs modèles de développement international. En mettant l'accent sur la distinction entre *back* et *front-office*, Eiglier et Langeard (1987) incitaient les exportateurs de service à intensifier la réactivité et la qualification du personnel en contact et confortaient ainsi une stratégie de filialisation (Vandermerwe & Chadwick, 1989). Il en allait de même du modèle "*flexiform*" de Mills *et al* (1983) qui insistait sur l'intensité de l'échange informationnel entre le consultant et son client. Les avantages qu'apporte la présence d'une filiale installée sur le marché convoité, sur le plan de la visibilité ou du coût des rencontres, doivent toujours être pris en compte. En revanche, l'incompatibilité des modes de servuction avec les modes classiques de l'internationalisation (filialisation, exportation, échange transfrontière...) qu'annonçait Daniels (2000), est à réétudier dans le contexte d'une généralisation de la numérisation de l'information et du développement des infrastructures de télécommunications.

En agissant sur les modalités de l'interaction et le degré de tangibilité de certaines prestations, l'évolution des technologies allège considérablement le besoin de rencontre du prestataire et du client. Ainsi, dans l'étape initiale de préparation d'un contrat qui se caractérise par un besoin d'interaction très important, la numérisation de l'échange informationnel facilite la négociation et dynamise la construction de la confiance (Flipo, 1999). Elle libère donc, au moins en partie, de la nécessité d'une implantation locale. Le modèle « *service.com* » présenté par Léo et Philippe (2000), sans négliger les problèmes logistiques de la mise à disposition et ceux de la confiance nés de la numérisation des échanges, valorise les effets de la numérisation sur la standardisation des procédures et la dynamisation des relations clients et prestataires. Il met en avant les opportunités communicationnelles et logistiques du recours aux TIC qui s'ouvrent aux

entreprises confrontées à des besoins d'interaction complexes, en en démontrant les effets positifs sur le plan de la compétitivité (Léo *et al*, 2002).

Peut-on dès lors considérer que les modes d'internationalisation choisis par les entreprises dépendent seulement des caractères du service proposé, définis en termes d'intangibilité et d'interaction ? Reprenant les conclusions de la littérature quant à l'incidence du degré d'implantation et de l'usage des TIC sur le système d'offre de l'entreprise, nous formulons l'hypothèse d'un élargissement des effets de ces technologies sur la relation de coproduction du service et la présence de la firme sur les marchés internationaux. Nous tenterons de le caractériser via une grille d'analyse. Nous répondrons à cette question de recherche en nous focalisant sur les PME, offreurs de services. En effet, le nombre d'entreprises de services, de taille petite ou moyenne, impliquées à l'international connaît un accroissement important. Le contexte antérieur, imposant le recours à l'implantation à l'étranger pour tout développement international, en limitait l'accès aux PME. En revanche, le développement des technologies de la communication nous semble ouvrir pour elles des perspectives nouvelles.

## **5.1. Maturité technologique et maturité d'appropriation**

Nous nous proposons d'approfondir le lien TIC- internationalisation des services en abordant la littérature relative à l'appropriation par les firmes et par les usagers de ces technologies dans un contexte d'enrichissement des technologies du web.

### **5.1.1 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. Toutefois les chercheurs ont 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),

- 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 & Benjamin, 1997 ; Luu, 2012).

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 & Kraemer, 2003...) ont expliqué via un « mis-alignement » 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 & Monnoyer, 2006 ; Luu, 2012). Ainsi les entreprises que nous avons étudiées montraient qu'une fraction d'entre elles (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 conduits 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, engendrée 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 de service qui prend en main les principales fonctionnalités du web, 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 » (Rocheft, 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 de service confrontés par ailleurs à des enjeux de rentabilité aux conséquences lourdes (Boutary & Monnoyer, 2006).

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 et l'apparition de nouveaux métiers (web designer ...) impactent les usages des technologies existantes (Pignier & Drouillat, 2009 ; Pisani & Piotet, 2011). Cette maturation des technologies peut interpeller tant le manager de PME de service que le chercheur.

### **5.1.2 Quand le technologue pense à son client et lui ouvre des voies nouvelles**

Le développement du haut débit a conduit à une convergence des usages, qui se matérialise d'abord par une intensification considérable des vitesses de transmission et des volumes transmis et modifiés, à l'avantage de l'utilisateur, le rapport qualité prix de la technologie web. Par la même, cette convergence fait naître une intensification de la concurrence entre les différents acteurs des marchés des TIC qui les conduit à une réflexion plus approfondie des attentes des entreprises, en particulier de leurs besoins informationnels propres ou de ceux de leurs clients.

Répondre à ces attentes suppose d'intégrer les potentialités du numérique dans l'offre des entreprises de services à l'international via :

- 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. Mais, transformer l'audience d'un site de commerce électronique se révèle désormais complexe et onéreux. Il faut en effet rassurer les internautes, même professionnels, quant aux méthodes de sécurisation des paiements utilisés et les amener à utiliser ce nouveau média à des fins commerciales (Faivre-Duboz et Fétique, 2009 ; Insee première, 2015).

- le développement des applications proposées via tablettes et « smart phone » a ouvert le web à la mobilité, à l'ubiquité et à une personnalisation fine des offres. Un nouveau mode de communication avec le client, voire de commercialisation s'ouvre pour la PME de services qui s'internationalise. Il s'appuie sur l'évolution des rôles attribués à la page écran dans la technologie web.

- en accédant au web, les concepteurs de site ont découvert 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 devient 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 Chartier<sup>1</sup> : « 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

---

<sup>1</sup> Le Monde 13/1/2007, leçon inaugurale au collège de France,

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 & Drouillat, 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. 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.

Ces nouvelles possibilités peuvent impacter la relation de coproduction entre le prestataire et le client, en atténuant l'effet distance. Une nouvelle relation de service peut s'instaurer via la visualisation de la construction du service qui évite des incompréhensions entre les deux partenaires et dynamise la co-création (Pisani & Piotet, 2011). La qualité du service perçue peut être augmentée, gage de la fidélisation de la relation (Jana Koers, *et al*, 2014)

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 créer davantage de valeur pour leurs clients. 25 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.

## 5.2 TIC et stratégie d'offre des services internationalisés

L'élaboration d'une grille d'analyse constitue un pré requis pour être en mesure de poser les fondements d'une typologie des contributions des TIC au développement international des P.M.E. prestataires de services. La première dimension de notre grille reposera donc sur les caractéristiques de la voie stratégique choisie par l'entreprise,

Dans son analyse sur les stratégies de développement international des P.M.E., Léo (1995) rappelle l'inadéquation des concepts stratégiques développés pour la grande entreprise. Saporta (1986) met en exergue l'idée que « *les options stratégiques de la P.M.E. sont avant tout des choix destinés à maximiser les chances de survie de l'entreprise* ». Nous retiendrons ainsi comme point de départ de notre réflexion analytique les trois options stratégiques qu'il associe à la pérennité de l'entreprise : l'innovation, le renforcement et le redéploiement :

- les stratégies d'innovation permettent à la P.M.E. de se tourner vers un nouveau marché potentiel. Elles lui procurent également la possibilité de créer une rupture par rapport à la concurrence des grandes entreprises. Si la flexibilité de l'entreprise de service la conduit à être « naturellement » innovante (Flipo, 1999), les travaux de Barras (1986) ont montré le rôle des TIC sur l'apparition d'innovations incrémentales de processus dans l'entreprise de services, quelle que soit sa taille. Camal et Faïz Gallouj (1996) faisaient apparaître, quant à eux, la multiplicité des formes du processus d'innovation dans les entreprises de conseils.
- les stratégies de renforcement ont pour objet de diminuer ou supprimer durablement la vulnérabilité de l'entreprise. Lorsque l'entreprise est en concurrence avec d'autres acteurs qui disposent de ressources supérieures, elle peut opter pour une spécialisation de façon à éviter cet affrontement. Lorsqu'elle est en situation de dépendance envers un petit nombre de clients, il lui faut créer une relation de type gagnant / gagnant, source de fidélité. Dans le domaine des services professionnels, la gestion de l'interface inter entreprises peut lui permettre de contrôler cette dépendance.

- les stratégies de redéploiement permettent aux P.M.E. d'échapper aux facteurs de vulnérabilité liés à la nature de leur activité. Elles concernent notamment les manœuvres de développement à l'international, mais aussi la diversification de leur offre (Martinet, 1985).

Le modèle « *service.com* » présenté par Léo & Philippe (2000) met en avant les enjeux organisationnels associés à la mise en ligne (même partielle) d'une prestation de service. Il souligne l'intérêt que les TIC présentent pour normaliser les procédures internes aux entreprises et s'inscrire ainsi dans la dynamique qui soutient l'expansion internationale des entreprises. Il signale également que le recours aux échanges électroniques d'information ne modifie pas forcément la prestation mais « *déplace les problèmes d'organisation de livraisons et de servuction* ». Le modèle ne précise pas les évolutions concernant l'offre même de l'entreprise, sur laquelle se sont concentrées d'autres recherches que nous allons désormais présenter.

### 5.2.1 L'impact sur l'organisation et la fonction commerciale

Lévy (2000) s'intéressant aux impacts des TIC sur la politique d'offre des entreprises, que le produit proposé soit un bien ou un service, distingue trois situations, selon le degré d'innovation introduit dans l'offre :

- substitution de l'offre tangible par une offre numérique. Il s'agit de la conséquence la plus spectaculaire de l'usage des TIC dans la stratégie commerciale, mais elle ne concerne que les cas où le produit ou le service est entièrement numérisable. Toute offre comporte cependant une composante informationnelle qui peut être numérisée. Cette substitution s'est toutefois développée dans le cadre des délocalisations de service. Le donneur d'ordres limite le rôle de son sous-traitant à une prestation numérisable sans lui donner de responsabilité vis-à-vis du client final.
- valorisation de l'offre actuelle en y associant de nouveaux services issus des possibilités techniques. Il s'agit d'enrichir la prestation de base par des composantes informationnelles qui répondent à des attentes des clients. L'offreur se dote ainsi d'avantages distinctifs relevant de l'ordre de la différenciation.
- 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. Ce type d'impact correspond à ce que Léo *et al* (2002) qualifient d'instrumentalisation de la relation client. Les avantages distinctifs susceptibles d'être acquis répondent à des logiques de coût, de réactivité, ainsi qu'à l'exigence d'une qualité uniforme dans le temps. Si cette évolution paraît antinomique avec le besoin de co-présence exigé par certains services, on observe toutefois une standardisation croissante des procédures qui permet de limiter pour des prestations très spécifiques à chaque client, le besoin de contact physique ou virtuel dont le coût affecte la compétitivité à l'international.

**Tableau n° 9.1 : Matrice des cas de figure stratégiques**

	Renforcement	Innovation	Redéploiement
Substitution		Distribution numérisée	Gestion d'un portefeuille international de clients.
Valorisation	Proximité virtuelle à l'international	Glocalisation de la servuction	Internationalisation de la communication préalable à la prestation
Automatisation	Servuction de masse		

### Légende

	Cas1 : Contribution marginale
	Cas 2 : Soutien de la stratégie à l'international
	Cas 3 : Système d'offre électronique à l'international

La combinaison des variantes relatives à l'impact des TIC sur l'offre et aux options stratégiques de la P.M.E. permet d'établir une matrice définissant 9 cas de figure. L'internationalisation de l'entreprise pouvant s'opérer dans le cadre des trois options stratégiques définies, nous nous proposons de caractériser, pour chacun de ces cas de figure, les contributions des TIC au développement international.

### 5.2.2 - Analyse des cas stratégiques

Nous distinguerons trois niveaux : lorsque les contributions des TIC peuvent être qualifiées de marginales, lorsque les apports des TIC soutiennent la mise en œuvre de la stratégie et lorsqu'ils autorisent la construction d'un nouveau système d'offre.

- **Les contributions des TIC sont marginales pour le développement international (cas 1)**

Un avantage distinctif fondé sur une substitution complète introduit une notion de changement dans la conduite stratégique de l'entreprise. Ce dernier apparaît peu compatible avec une option telle que le renforcement. De la même manière, les avantages distinctifs fondés sur l'automatisation de tâches commerciales contribuent plutôt à renforcer une stratégie existante. Ce type d'impact est peu cohérent avec les options stratégiques d'innovation et de redéploiement qui préféreront s'appuyer sur une implantation de proximité.

La neutralité de ces contributions est évaluée par rapport aux particularités des prestations de services internationalisées. Ce jugement ne remet pas en question l'intérêt que les T.I.C peuvent présenter sur un plan général.

- **Les TIC soutiennent le développement international (cas 2)**

Nous distinguerons quatre cas de figure pour lesquels le recours aux TIC contribue à lever les contraintes liées à l'international.

- La servuction de masse correspond à une différenciation par automatisation associée à une logique stratégique de renforcement. Elle s'applique à des prestations de services pour lesquelles la composante procédurale est importante. Pour ce type d'offre (télécommunication, banque courante), le degré de qualification requis n'est pas très important et l'intensité du contact prestataire - client est faible. La numérisation de la prestation permet d'améliorer la réactivité de l'entreprise sur les marchés géographiquement éloignés. Il paraît toutefois difficile d'envisager une prestation internationale établie sur une relation entièrement automatisée. Dans les centres d'appels ou les services hôteliers, l'opérateur a la possibilité d'intervenir en direct lorsqu'il sent une hésitation de l'internaute (Léo & Philippe, 2014 ; Luu, 2012)

- La servuction « glocalisée » correspond à une différenciation par valorisation associée à une logique stratégique d'innovation. Elle se traduit par la possibilité d'utiliser le site pour vendre en ligne une gamme de produits propres à une cible étrangère particulière. Cet impact concerne essentiellement des prestations qui peuvent effectivement être adaptées et rendues plus explicites pour une cible bien spécifique via le design des pages web, ou la mise en place de plateformes, de type portail collaboratif. Un cabinet d'assurance implanté à Bordeaux propose ainsi en ligne des contrats d'assurance rédigés en langue anglaise conçus pour les britanniques disposant ou souhaitant

acquérir une résidence (principale ou secondaire) dans la région (Madrid & Monnoyer, 2002).

- L'internationalisation de la communication s'inscrit dans une différenciation par valorisation associée à une logique stratégique de redéploiement. L'utilisation du site web facilite le franchissement des barrières culturelles propres aux marchés internationaux (relation au temps, importance accordée au contrat écrit, rôle des épisodes extra professionnels...). L'identité de l'entreprise peut être traduite par le site pour peu que sa conception ait été élaborée dans le souci de respecter la charte de la politique de communication générale.

- La gestion d'un portefeuille international de clients correspond à une différenciation par substitution associée à une logique stratégique de redéploiement. Dans le cadre de la gestion d'un portefeuille de clientèle, les TIC peuvent ici être utilisées pour la gestion de prestations avec des clients éloignés à faible valeur potentielle, afin d'optimiser le temps commercial du personnel chargé du contact client. Les TIC procurent alors une présence internationale plus étroitement maillée. Il s'agit d'une contribution importante puisque les P.M.E., soumises à la limitation de leurs moyens humains et financiers, ne peuvent mettre en place un réseau dense de points de contact internationaux avec la clientèle. Cette possibilité est cependant nuancée par la faible efficacité de la prospection électronique.

- **Les TIC enrichissent le système d'offre à l'international (cas 3)**

Nous avons identifié deux cas de figures pour lesquelles, la numérisation de l'information et son corollaire, celle de l'échange affectaient profondément le système d'offre.

- Dans le cas d'une prestation caractérisée par une forte prédominance de la composante informationnelle (traduction par exemple), l'utilisation de la messagerie et du site peut procurer une différenciation par substitution associée à une logique d'innovation. Le système d'offre s'appuie alors sur **une distribution numérisée**. La dimension électronique de la prestation élargit sa zone de diffusion géographique. Elle accroît par ailleurs les qualités du processus de co-production. Ce mode d'usage des T.I.C. n'exclut pas une co-construction du service s'appuyant par exemple sur des échanges en visio conférence (skype).

- Dans le cas d'une prestation caractérisée par la prédominance du rapport humain (conseils, avocats *etc.*), l'option stratégique de substitution n'est pas envisageable. La différenciation doit s'appuyer sur la valorisation de l'offre associée à une logique stratégique de renforcement. La dimension électronique permet alors d'établir une **proximité virtuelle à l'international**. L'interaction entreprise / client sur laquelle s'appuie la servuction met en effet en scène le personnel en contact avec la clientèle. La force de vente, - en particulier dans le contexte interindustriel -, est chargée d'établir une confiance relationnelle. Mais, l'éloignement, les différences de culture rendent cette tâche plus difficile. Le courrier électronique et les logiciels spécifiques à certains métiers (graphe, plan, tableur) permettent alors la co-construction en ligne d'une prestation de service avec l'interlocuteur spécialisé sans délai majeur. Une plateforme collaborative peut compléter l'établissement de cette proximité virtuelle par la possibilité de consulter une information personnalisée et diffusée en fonction des critères qui sont particulièrement importants pour le client.

Dans les deux cas de figures envisagés, la numérisation de l'information permet de construire un nouveau système d'offre à l'international. Elle introduit des prestations de services qui s'appuient sur leur dimension numérisable.

### **5.3 Vers un alignement organisationnel partagé**



Les évolutions possibles de la politique d'offre que nous venons de présenter 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. Avant même que ne se diffuse la technologie web, les effets sur la performance d'une discordance entre stratégie d'affaires et stratégie TIC (non alignement stratégique) avaient été mis en exergue (Venkatraman, 1991). Aujourd'hui 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 ; Boutary & Monnoyer, 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 & Kalika, 2009 ; Luu, 2012), 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.

Qu'il s'agisse de l'exploitation des données 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, 2008). Van Heems (2004) 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. 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, Zaïdi-Chtourou, 2009)). Les fonctionnalités en ligne et hors ligne apparaissent 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.

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, et 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).

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 (Liang & Chen, 2009).

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 & Drouillat (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.

La page écran devient pour le client, non pas seulement un canal de distribution, mais aussi un lieu de réflexion, d'analyse qui peut aller jusqu'au re-engineering 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.

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) 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 dans le cadre de l'internationalisation de l'offre de services par des PME.

## 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 dans l'amont de la chaîne de valeur. Ce chapitre, s'appuyant 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 A. & J.Bonamy, (2000), « L'innovation de service, conditions macro-économiques », *Actes de la conférence internationale Economie et socio-économie des services*, juin Lille, p 3-19

Barras R, (1986), " Towards a theory of innovation in services" *Research policy*, 15, pp 161-173.

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

Boutary M., (2006), « Des PME exportatrices aux PME globales : apport des TIC », actes du colloque AFME Montréal, CD Rom.

Boutary M. et Monnoyer M-C., (2006), « Tic et PME, De l'hésitation à la performance », Regards sur les PME Vol 13 ed.OSEO- Documentation française.

- Boutary M. et M-C. 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
- Chartier, R. (2007), « Leçon inaugurale au collège de France », *Le Monde*, n° du 13 janvier.
- Chatmi A & Elasri K, 2015, « L'éventail des services délocalisables, facteur d'attractivité des pays hôtes : une approche par les coûts et les risques », Actes du congrès RESER, Copenhague
- Daniels P.W, (2000), "Export of services or servicing exports ? ", *Geografiska Annaler* 82 B, pp. 1-15
- 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 , Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1323867>
- Earl M.J., (1993), « Experiences in strategic information system planning ». *MIS quarterly*, March p 2-14
- Eiglier P. et E. Langeard, (1987), *Servuction : le marketing des services*, Mc-Graw Hill, Paris
- Faivre-Duboz T. et R. Fétique, (2009), *Webconversion*, Dunod, Paris
- Flipo J-P., (1999), " Activités de service et relations inter-entreprises : vers une gestion stratégique des facteurs relationnels et des éléments d'interface ", *Revue française de marketing*, n°171, janvier, p 63-76
- Gallouj F. et C. Gallouj, (1996), *L'innovation dans les services*. Economica. Paris
- Goody J, (1994), *Entre l'oralité et l'écriture*, Presses universitaires de France, Paris
- 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 première, 2015, Les acteurs de la vente en ligne, n° 1547, mai 4 pages
- 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
- Koers J., Lellek V., Bernhold T., Lamis Y., (2014) , « Visualization of services - Closing expectations gaps and increasing service quality » , RESER conférence, Helsinki  
[http://www.reser2014.fi/docs/RESER\\_2014\\_Proceedings.pdf](http://www.reser2014.fi/docs/RESER_2014_Proceedings.pdf)
- Laudon K et JP Laudon, (2001), *Les systèmes d'information de gestion : organisations et réseaux stratégiques*, St Laurent, Québec : éditions du renouveau pédagogique.
- Léo P.Y., (1995), Stratégies de développement international, chapitre 2 in PME et grands marchés : PME québécoises et françaises face à l'ALENA et au Marché Unique, Julien P.A., Leo P.Y. et Philippe J. (eds), L'Harmattan, Paris
- Léo P.Y. & J. Philippe, (1997), " L'association des services et des produits dans les exportations industrielles françaises " *Notes de recherche du CER* n° 197, avril.
- Léo P.Y. & J. Philippe, (2000), " Internationalisation des services, modèles d'organisation, modes relationnels ", Actes de la conférence internationale économie et socio-économie des services, Atelier 4 pp 93-114. Lille (22-23 juin 2000).
- 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., J-L. Moulins et J. Philippe, (2006), « Profils d'internationalisation pour les services », *Revue française de gestion*, vol 32, n°167, p 15-31

- Léo P.Y. & J. Philippe, (2014), " International service tradability: understanding the offshoring of services" », in *Latin America's emergence in global services*, Hernandez et Mulder ed, Ecclac books, Santiago , Chili
- Lévy J., (2000), " Impacts et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprises ", *Revue française de marketing* p13-28
- Liang C.J. and Chen H.J., (2009), « A study of the impacts of website quality on customer relationship performance », *Total Quality Management & Business Excellence*, vol 20, n°9, Septembre, p 971-988
- Lovelock C.H, (1996), *Services Marketing*, Prentice Hall, New Jersey
- Luu A.D., (2012), Analyse stratégique et impact de performance des sites web dans l'hôtellerie française indépendante, Thèse de doctorat, université de Toulouse1 Capitole.
- Madrid C & Monnoyer MC, (2002), « Les apports de la numérisation à l'internationalisation des services , Réflexion à partir de l'observation des pratiques dans les sociétés de services internationalisés de Haute-Garonne (France) », Actes du Congrès de la Londe les maures
- Markus M.L., R.I Benjamin, (1997), « The magic bullet theory in IT-enabled transformation », *Sloan Management Review*, hiver, vol. 38, issue 2, pp. 55-68.
- Martinet A.C.,(1985), " Internationalisation ou diversification domestique de la P.M.E. :instruction d'un dilemme stratégique " in *Actes des journées nationales des I.A.E.* Lille. (éditeurs IPA/IAE Lille)
- Mills, P., J. Hall, J. Leidecker & N. Margulies (1983) Flexiform: A Model for Professional Service Organisation, *Academy of Management Review*, n° 5, pp. 255-265.
- Nolan R.L, (2001), "Information technology management from 1960 to 2000", *Harvard Business School technical note n°9-301-147*, June, HBS, Mass, USA.
- Nyahoho.E, Proulx PP, (1997), *Le commerce international, Théories, Politiques et Perspectives industrielles*, Presses universitaires du Québec
- OMC, 2014, Statistiques du commerce international.
- 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
- Pignier N. et B. Drouillat, (2009), *Le webdesign : sociale expérience des interfaces web*, Hermès, Paris
- Pisani F. et Piotet D. , 2011, *Comment le web change le monde*, Pearson, Paris.
- Poole M.S., et G. Desantis, 1994," Structuration theory in information system research : methods and controversies" in Whitman ME and Woszczynski AB (edts) : *The handbook of information system research*, Idea group inc, chapter 13, p 206-250
- Rival Y., (2008), *Internet et performance de l'entreprise*, L'Harmattan, Paris
- Rival Y. & M. Kalika, (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, p.75-101
- Rocheffort R, (1999), *Le consommateur entrepreneur*, éditions Odile Jacob, Paris
- Rolland S., (2005), « Impact de la fréquentation des sites web sur la qualité perçue des consommateurs », Actes du 21<sup>ème</sup> congrès de l'AFM, Nancy (18-20 mai).
- Saporta B., (1986), *Stratégies pour la P.M.E.*, Montchrestien, Paris.
- 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

Tallon P. & K. L. Kraemer, (2003), "Investigating the Relationship between Strategic Alignment and IT Business Value: The Discovery of a Paradox" in Namchul Shin (Ed.): *Creating Business Value with Information technology : Challenges and Solutions* , IGI Publishing Hershey, PA, USA, pp. 1-22

Vandermerwe S. & 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

Venkatraman N, (1991), « IT induced business reconfiguration » in Scott Morton (ed.), *The corporate of the 1990s: Information technology and organisational transformation*, Oxford University Press, Oxford UK , p 122-186

Zaïdi-Chtourou S (2009), La qualité de l'information dans les systèmes d'information marketing : Etude de la relation entre la qualité de l'information perçue par les acteurs et les résultats organisationnels, Thèse de doctorat, Université Jean Monnet Lyon.

Zhu K., Kraemer K. L., Xu S. & J. Dedrick, (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, p.17-54