



**Les enjeux d'un site internet dans un contexte
de création d'entreprise :
Proposition d'un cadre conceptuel**

Catherine LAPASSOUSE MADRID

Maître de conférences en Sciences de Gestion
IUT Bordeaux Montesquieu département Techniques de Commercialisation
Membre ERM, IRGO

**Les enjeux d'un site internet dans un contexte de création
d'entreprise:
Proposition d'un cadre conceptuel**

**Proposition de communication pour le congrès
CIFEPME 2010**

Catherine Lapassouse Madrid

Maître de conférences en Sciences de Gestion
IUT Bordeaux Montesquieu département Techniques de Commercialisation
Membre ERM, IRGO

06 30 93 52 81
catherine.madrid@wanadoo.fr

Résumé :

Les technologies de l'information et de la communication associées au web 2.0 bouleversent les comportements de consommation. Paradoxalement, les entreprises françaises n'ont pas encore appréhendé ainsi la situation. Dans cette communication nous avons souhaité attirer l'attention sur le levier de valeur ajoutée que représente l'usage d'un site Internet dans la stratégie commerciale, en particulier pour les entreprises de petite taille. Après avoir établi une analogie entre l'acquisition de la compétitivité numérique et un processus de type entrepreneurial, nous nous intéressons aux structures a priori vierges d'habitudes organisationnelles. Nous proposerons des grilles d'analyse destinées à favoriser la cohérence de la conception d'un site avec le processus de création de valeur qui accompagne le projet d'entreprise.

Mots clés : TIC, B.M.,marketing

Les enjeux d'un site internet dans un contexte de création d'entreprise: Proposition d'un cadre conceptuel

Proposition de communication pour le congrès CIFEMPE 2010

Résumé :

Les technologies de l'information et de la communication associées au web 2.0 bouleversent les comportements de consommation. Paradoxalement, les entreprises françaises n'ont pas encore appréhendé ainsi la situation. Dans cette communication nous avons souhaité attirer l'attention sur le levier de valeur ajoutée que représente l'usage d'un site Internet dans la stratégie commerciale, en particulier pour les entreprises de petite taille. Après avoir établi une analogie entre l'acquisition de la compétitivité numérique et un processus de type entrepreneurial, nous nous intéressons aux structures a priori vierges d'habitudes organisationnelles. Nous proposerons des grilles d'analyse destinées à favoriser la cohérence de la conception d'un site avec le processus de création de valeur qui accompagne le projet d'entreprise.

Mots clés : TIC, B.M.,marketing

1 Introduction

A l'époque où un français sur quatre possédant un téléphone mobile est également un mobinaute¹ et un futur acheteur via le « m commerce », où les digital natives arrivent en âge d'utiliser une carte de paiement bancaire² et où le e-marketing est envisagé comme un « amortisseur de crise » (Viot, 2009) on pourrait logiquement s'attendre à observer au sein de entreprises la même effervescence dans l'appropriation des nouvelles technologies.

Pourtant, en 2009 près de deux tiers des grandes entreprises ont souhaité réduire leurs coûts relatifs au système d'information. En matière de perspective de création de valeur pour l'entreprise, moins de la moitié des directeurs de système d'information perçoivent l'usage de

¹ Un mobinaute utilise son téléphone mobile pour accéder à Internet

Etude TNS Sofres 3 décembre 2009 http://www.tns-sofres.com/_assets/files/2009.12.04-telephone-mobile.pdf

² Le terme de « digital natives » a été proposé par Marc Prensky au début des années 2000 pour désigne les personnes qui ont grandi entourées des nouvelles technologies (ordinateurs, téléphones portables, jeux vidéo, Internet...).

<http://www.lemondeinformatique.fr/dossiers/lire-digital-natives-ils-vont-bouleverser-l-entreprise-68-page-1.html> 23 juillet 2009
Ils ont entre 16 et 25 ans. La Banque Postale propose une offre de carte bancaire dès 16 ans, la Banque Populaire dès 12 ans...

l'information comme levier de compétitivité³. Quant aux TPE PME, seules 18 % des TPE de moins de trois salariés ont un site Internet contre 37 % des sociétés de trois salariés et plus⁴.

Ce constat en lui-même n'est pas nouveau mais son acuité est d'autant plus forte à l'heure du web 2.0 et le décalage des pratiques des entreprises d'autant plus paradoxal. Face à cette situation nous avons souhaité attirer l'attention sur le levier de valeur ajoutée que représente l'usage d'un site Internet dans la stratégie commerciale pour les entreprises qui n'ont pas bâti leur modèle d'affaires autour d'internet⁵. Nous nous intéressons ainsi plus particulièrement aux structures issues de l'« ancienne économie » qui intègrent un site internet dans leur stratégie commerciale en complément de leur stratégie de communication ou de distribution. Parmi ces dernières, les TPE nous paraissent être un public particulièrement concerné. Le rapport Mildière (2006) souligne en effet que peu « ont compris qu'ils ne s'agissait pas de plaquer l'usage d'un site sur une démarche existante mais plutôt de réfléchir à une nouvelle dynamique de la stratégie commerciales»

Après avoir mis en exergue l'évolution récente du contexte de la compétitivité contemporaine lié à l'irruption des technologies web 2.0 dans la vie quotidienne du consommateur, nous établirons une analogie entre un processus de type entrepreneurial et la prise de conscience des entreprises quant aux source de valeur procurées par le numérique (I).

La création d'entreprise constitue la « manifestation la plus spectaculaire – mais pas la seule - des phénomènes entrepreneuriaux » (Verstraete et Saporta, 2006). C'est pourquoi nous avons souhaité prolonger l'analyse de cette analogie entre l'acquisition de la compétitivité numérique et la démarche entrepreneuriale en nous intéressant aux structures a priori vierges d'habitudes organisationnelles. Nous proposerons des grilles d'analyse destinées à favoriser la cohérence de la conception d'un site avec le processus de création de valeur qui accompagne le projet de création d'entreprise (II).

2 L'introduction de la dimension numérique : un processus de type entrepreneurial.

Après avoir décrit les incidences de l'usage du web 2.0 par le consommateur sur les conditions de la compétitivité des entreprises, nous définirons le concept de dimension numérique et soulignerons qu'il s'agit d'un levier de compétitivité adapté mais paradoxalement négligé par les managers. Nous montrerons que les compétences relatives à sa prise en compte rejoignent celles qui caractérisent un processus de type entrepreneurial ; à savoir la découverte l'évaluation et l'exploitation d'opportunités, l'émergence organisationnelle ainsi que la création de valeur et l'innovation, (Verstraete et Fayolle, 2005, Laviolette et Loue, 2006).

2.1 L'usage du web 2.0 modifie les conditions de la compétitivité.

Le niveau d'importance qu'à acquis Internet dans notre la vie quotidienne a été évaluée à 7.7/10 par les internautes.⁶ Cette note élevée s'explique selon nous par la diversité des usages proposés qui ne cesse de recouper depuis le début des années 2000 des aspects croissants de notre quotidien⁷.

³ *L'information, prochain défi pour les entreprises*, étude du CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises) décembre 2009 <http://www.cigref.fr/>

⁴ Les PME et internet, 14 décembre 2009 http://www.journaldunet.com/cc/07_entreprises/pme_fr.shtml

⁵ Nous excluons donc de notre champ d'analyse les entreprises de type pure player.

⁶ Etude TNS Sofres 2007, « Marques et web 2.0, mythes et réalités » www.tns-sofres.com

⁷ S'informer, communiquer s'amuser, acheter puis rencontrer, échanger, donner partager, vendre etc.

Cette diversité croissante des possibilités d'usages a attiré une grande diversité de personnes. Avec le développement de l'accès haut débit et du nombre de français connectés, l'internaute en 2009 a perdu son profil spécifique initial à savoir un homme jeune issu d'une catégorie socio professionnelle supérieure. La part des types de populations initialement en minorité (femmes, seniors, province, catégories socio professionnelles et milieu rural) a en effet largement progressé depuis 5 ans⁸.

Par ailleurs, le développement des technologies relatives au web 2.0 a permis à l'internaute d'acquérir de nouveaux moyens d'expression et de participer à l'élaboration du contenu de la toile. Hier en effet, il s'informait et achetait. Aujourd'hui il exprime ses idées au travers de blogs, évolue au sein de réseaux sociaux et revend à d'autres internautes. La culture web 2.0 présente ainsi une dimension sociale qui se matérialise par l'émergence de communautés virtuelle au sein de laquelle l'internaute s'exprime (Viot 2007).

Pour reprendre Hussher et al. (2006), le consommateur est devenu « producteur et commentateur de l'information » En effet il peut décider désormais de recevoir de l'information sur les produits qu'il envisage d'acheter, en se connectant non seulement sur les sites des fabricants mais aussi s'informant sur des sites généraux, des blogs, des forums. L'interaction entre consommateurs s'affirme comme un véritable mode d'information avant l'achat⁹.

Dépassant le stade de l'information personnelle, il peut également décider d'exprimer sa satisfaction ou son insatisfaction, soit en rédigeant des commentaires sur la toile soit en créant ses propres documents en ligne¹⁰. « Le consommateur est devenu le chasseur et les lièvres sont maintenant les entreprises ! » remarquent Dussart et Nantel (2007). Ce bouleversement de la consommation participe à l'émergence de ce qui est qualifié comme le nouveau pouvoir des internautes (Hussher et al, 2006). Plus largement le web 2.0 donne ainsi un véritable pouvoir aux individus dans toutes les dimensions de leur comportement (consommation, mais aussi engagement citoyen, politique etc.). La réponse à cette « génération participation » (Maillet, 2007) passe dans le domaine commercial par le développement d'un marketing collaboratif (Laurent 2008).

Effet de mode pour certains ? Il s'agit plutôt d'une rupture de civilisation selon Laurent (2008). Peut-on encore imaginer, pour les générations qui l'ont connu, un monde sans internet ? Probablement pas sans difficultés si on se réfère à l'évaluation de son importance dans la vie quotidienne. Il ne s'agit donc plus « d'être sur internet pour faire moderne » ou de penser que « nos clients n'achètent pas en ligne » comme le disent encore certains managers. Le site - marchand ou non - doit répondre aux exigences nouvelles d'un consommateur informé et désormais prêt à interagir avec l'entreprise. Par ailleurs si les facteurs prix et assortiment expliquent en majorité l'achat en ligne, la recherche d'une expérience hédoniste ou sociale est également présente dans la consultation des sites (Viot 2007)

2.2 La dimension numérique : un levier de compétitivité adapté

Au début des années 2000, la création d'un site de communication voire la vente en ligne ont permis aux entreprise pionnières dans ce domaine d'accroître leur différenciation en accroissant la valeur utilitaire apportée à leur client (information plus complète, livraison plus rapide etc...). Mais la « mise à niveau » des entreprises, en matière de présence sur le net et surtout l'apprentissage progressif des consommateurs – que nous venons de décrire –

⁸ Journaldunet, 6 avril 2005

⁹ Credoc/Ebay 28 mai 2009 « Ils utilisent Internet pour développer des interactions avec les autres internautes en créant des blogs (22% en 2008) ou encore en étant présents activement sur des forums (33%) ou réseaux sociaux (27%). »

¹⁰ Voir par exemple le cas récent (mars 2009) de consommateurs constitués très rapidement en association pour se défendre contre l'augmentation de tarif : <http://usagersgdb.unblog.fr/a-propos/>

réduisent aujourd'hui les possibilités de différenciation des entreprises qui utilisent seulement Internet dans la mise en oeuvre de leur stratégie commerciale (vente en ligne ou site vitrine). L'innovation au niveau de l'offre constitue alors la seule voie possible pour maintenir leur avantage différentiel. Roche (2002) souligne à cet égard que la pérennité de l'avantage différentiel s'appuie sur la capacité de l'entreprise à offrir différemment ce qui était déjà proposé¹¹ ou à inventer de nouveaux marchés par la création de produits innovants.

Dans cette optique le site internet peut être considéré non plus comme un outil - mais comme le support d'une dimension numérique¹² qu'il introduit au niveau de l'offre (Madrid, Monnoyer, 2005).

Ainsi, un site dit de communication constitue un levier potentiel de valeur ajoutée bien plus important que la seule transmission d'informations commerciales auquel il est généralement associé. Il peut en effet être à l'origine d'une relation interactive personnalisée avec l'internaute qui le consulte. Cette numérisation de la relation complète l'offre de l'entreprise en dépassant largement le cadre de la valeur informationnelle fournie par le site. Elle favorise en effet une proximité virtuelle créatrice de confiance.

Par ailleurs, un site marchand constitue un levier potentiel de valeur ajoutée bien plus important que la seule distribution de produit ou service en ligne auquel il est généralement associé. Il correspond en effet à la numérisation d'un échange marchand. La création de valeur peut être d'ordre financier pour le client si l'organisation logistique de l'entreprise permet de réduire son prix. Mais à prix équivalent, elle repose alors sur les avantages que procure cet achat en ligne (gain de temps, assortiment plus large etc.).

La numérisation de l'échange marchand ou de la relation procure ainsi aux entreprises un levier potentiel de transformation de leur offre. C'est grâce à cette dernière que l'entreprise est susceptible de développer une interaction avec le consommateur de l'ère web 2.0

2.3 Des pratiques managériales contrastées.

Paradoxalement, les entreprises françaises n'ont pas encore appréhendé ainsi la situation. La France fait pourtant partie des pays dont les entreprises sont les mieux dotées de connexion haut débit. Mais elle reste cependant toujours en retrait en ce qui concerne les sites internet ; seules 61% des entreprises en effet en possèdent un¹³.

Parmi ces entreprises qui utilisent internet, les pratiques observées peuvent prendre des formes très contrastées, d'une dimension purement opérationnelle à une vision stratégique. En 2003, les travaux de Boutary et al. portant sur les usages des TIC par les PME soulignaient en conclusion l'existence de différents profils d'entreprises, certains plus prometteurs que d'autres car porteurs d'évolution stratégique.

Plus récemment, le rapport Miltière (2006) soulignait dans la même perspective que peu « d'entreprises avaient compris comment Internet allaient permettre d'enclencher une nouvelle dynamique en procédant à des changements organisationnels fondamentaux dans l'entreprise. Depuis rien n'a vraiment évolué. Une étude datée de novembre 2009 souligne que pour les TPE et PME qui ont un site, sa fonction principale est de « présenter les produits ou services de la société » (50%), puis de « transmettre des informations sur l'entreprise » (39%) et enfin de « vendre directement une prestation » (10%).¹⁴

¹¹ Nous venons précisément de montrer que cette option n'est plus envisageable

¹² Nous définissons la dimension numérique comme la composante supplémentaire de l'offre procurée par le site internet. Cette composante sera précisée dans la seconde partie.

¹³ La moyenne dans l'UE est de 67%

Tableau de bord 2008 des TIC : http://www.industrie.gouv.fr/ressources/tableau_bord/tic/2008-dec/tbce1208-synthese.pdf
58% des entreprises manufacturières disposaient d'un site web en 2008 contre 65 % en 2006
http://www.industrie.gouv.fr/p3e/4pages/4p06_dgcis.pdf

¹⁴ Etude H2O pages jaunes, 22 nov 2009 http://www.lesechos.fr/info/hightec/afp_00204681-tpe-pme-seules-22-ont-leur-propre-site-internet.htm

Cette vision d'un site comme un « outil supplémentaire au service du mix » diverge du concept d'enrichissement numérique de l'offre que nous avons mis en exergue. Pour comprendre ce décalage, nous nous sommes intéressées aux travaux portant sur les phénomènes d'adoption managériale des TIC.

2.4 De l'usage à l'alignement internet.

En effet, en parallèle avec le développement des usages des T.I.C. de nombreux travaux se sont intéressés aux modalités de leur adoption par les entreprises. Deux approches peuvent être envisagées, l'identification des facteurs d'influence de cette adoption et la caractérisation de son intensité.

En ce qui concerne les facteurs d'influence, une synthèse en a été récemment proposée par Ghachem (2008) dans son travail doctoral. Plusieurs facteurs ont été relevés. Ils peuvent être d'ordre exogène tels que l'environnement, le réseau social ou endogène (culturels technologiques, économique, humain, caractéristiques du dirigeant). Ces facteurs peuvent d'ailleurs se combiner de manière à faire émerger différents stades d'usages des technologies de l'information, signe d'une progression différente dans leur adoption. Tous les courants de recherche s'accordent pour caractériser l'existence de stades différents depuis un usage purement opérationnel jusqu'à un aboutissement. C'est précisément cet aboutissement qui nous concerne la suite de nos développements.

Plusieurs concepts ont été avancés pour désigner cet aboutissement. Certains auteurs parlent d'appropriation managériale. Ainsi, pour Bouchet (2006), cette dernière se distingue de l'usage « par le niveau d'adaptation et d'intégration de la technologie dans le quotidien ; permettant la formation de nouvelles routines ». Elle ne peut être dissociée de la capacité « créatrice des utilisateurs d'une technologie qui donne son sens à l'innovation initiale » (Mallet, 2004). D'autres auteurs avancent l'idée de maturité pour décrire les différents stades de développement des usages des technologies de l'information dans les entreprises (Ghachem, 2008). Jusqu'à 6 étapes chronologiques ont été décrites par ces différents travaux depuis un usage très simplifié jusqu'à un stade ultime qualifié de « e maturité ». Ce dernier stade correspond à une intégration des technologies dans l'ensemble des processus de gestion de l'entreprise.

Nous retiendrons pour notre part la perspective conceptuelle de l'alignement. Son fondement théorique repose sur le modèle d'« alignement stratégique des TI » proposé en 1993 par Henderson et Venkatraman. Cet alignement concerne quatre dimensions, à savoir la stratégie de l'entreprise, son infrastructure organisationnelle et procédurale, sa stratégie TI et son infrastructure organisationnelle et procédurale pour les TI. Ce concept offre ainsi un cadre d'analyse plus large que la seule intégration des processus envisagée par les modèles de maturité des affaires électroniques. Plusieurs courants de recherche se sont ensuite inscrits dans cette perspective¹⁵. Rival (2004 et 2009) en particulier, s'est intéressé à son application à Internet. Il définit ainsi « l'alignement internet » comme « la cohérence entre d'une part la stratégie de l'entreprise et d'autre part son organisation, sa structure internet et sa gestion des compétences. L'alignement internet peut notamment se manifester par l'intégration de la dimension numérique dans l'offre.

Comme nous venons de l'évoquer toutes les entreprises ne mettent pas en œuvre un alignement internet. Celles qui y parviennent ont su faire preuve de créativité, de réflexion stratégique et d'adaptation de leurs processus. C'est pourquoi leur management peut être qualifié d'entrepreneurial. Le renforcement de la compétitivité via le numérique va en effet

¹⁵ Par exemple des travaux sur les facteurs de l'alignement ou sa mesure.

permettre à l'entreprise d'affirmer sa position sur de nouveaux marchés, exploitant ainsi des opportunités émergentes ou répondant à des opportunités latentes.

Par ailleurs, la référence aux types d'utilisation organisationnelle de la technologie décrits par de Vaujany (2002) nous permet de comparer l'introduction de la dimension numérique telle que nous l'envisageons à une logique de type « régénérant » de la technologie - associée à de nouvelles modalités organisationnelles - contrairement à un « usage neutre qui se fonde dans les routines pré existantes ». Nous sommes bien en présence de « l'impulsion d'une organisation ».

Enfin, l'adjonction de la dimension numérique dans l'offre contribue tout d'abord, via la numérisation de l'information, à fournir une valeur utilitaire. En outre, en enrichissant fortement le potentiel d'interaction elle comporte une dimension expérientielle, source de valeur qualifiée d'usage (Hetzl, 2002). L'ensemble comporte une dimension novatrice puisqu'il procure un enrichissement numérique de l'offre et non une simple application commerciale d'ordre opérationnel.

Nous venons ainsi de mettre en évidence une analogie entre un processus d'ordre entrepreneurial et la prise de conscience des entreprises quant aux leviers de compétitivité procurée par l'introduction de la dimension numérique dans leur offre. Dans la seconde partie notre démarche sera plus opérationnelle puisque nous nous intéresserons à un exemple de manifestation de processus entrepreneurial, celui des entreprises en création. Il nous semble en effet plus facile de procéder à l'introduction de la dimension électronique dès la conception d'un projet, dans une structure a priori vierge d'habitude organisationnelle.

3 La dimension numérique dans le projet de création d'entreprise.

Pour sensibiliser les décideurs en contexte entrepreneurial aux enjeux associés à l'introduction de la dimension numérique nous souhaitons explorer les synergies possibles entre la conception d'un site et les logiques de valeur associées à un projet de création d'entreprise. Sur un plan pratique, nous cherchons à leur fournir un cadre de réflexion destiné à guider la conception de leur site internet. Sur un plan académique cette réflexion se propose de mobiliser deux cadres conceptuels complémentaires, le modèle G.R.P. et l'alignement numérique entrepreneurial.

Le modèle G.R.P. est une proposition de théorisation du Business Model (B.M.). Bien que ce dernier fasse l'objet de plusieurs courants d'analyse dans la littérature, plusieurs points de convergence peuvent toutefois être identifiés, en particulier la (ou les) proposition(s) de valeur (Redis, 2007). Dans cette optique, Verstraete et Jouison-Laffitte (2009) ont ainsi proposé une approche décrivant le B.M. comme une convention portant sur la valeur échangée et comportant trois étapes : sa Génération, sa Rémunération et le Partage de cette rémunération »¹⁶. Cette vision concerne aussi bien la démarche de construction du projet de création d'entreprise que le « construit » obtenu (Redis 2007).

L'analyse du rôle de la dimension numérique dans le modèle GRP pose alors la question de la nécessité de réflexion sur le site internet commercial dès la conception de l'offre. Dans cette logique nous proposons le concept « d'alignement numérique entrepreneurial » pour mettre en avant la perspective d'une cohérence entre le site internet -vecteur de la dimension numérique - et son rôle dans la conception, la rémunération et le partage de la valeur portée par le projet d'entreprise. Par rapport à l'alignement internet nous nous intéressons au seul rôle commercial de son site.

¹⁶ ou Modèle GRP.

En somme, notre démarche consiste à montrer pourquoi le site Internet -vecteur de la dimension numérique – peut être source de valeur à chaque étape du modèle G.R.P. Nous argumenterons cette création de valeur en mobilisant les conclusions des travaux d'Amit et Zott (2001). Ces chercheurs ont en effet identifié quatre dimensions au travers desquelles pouvait s'exprimer la création de valeur sur Internet. Il s'agit de :

- l'efficacité, le site permet au client d'acheter de manière efficace (facilité dans la comparaison de prix, une simplification de la transaction et de livraison) tout en réduisant ses coûts.

- la complémentarité dans les produits et des services qui sont proposés, qu'ils soient en ligne ou non.

- le « lock in » ou fidélité : lorsque le consommateur a l'assurance d'avoir trouvé un site qui répond parfaitement à ses attentes (en termes d'offre, de prix, de rapidité, etc.) il restera fidèle à ce site tant que l'effort de chercher un autre site sera pour lui supérieur au gain qu'il peut en espérer.

- l'innovation : l'offre ne peut pas être proposée par un autre concurrent

Comme nous l'avons évoqué dans la première partie, l'apport de la dimension numérique dans l'offre ne se limite pas à la seule forme transactionnelle du site. Il peut également être le support d'échange d'informations qui accompagne la vente du produit dans un point de vente physique. En pratique l'analyse de l'alignement numérique entrepreneurial suppose donc d'envisager deux types de numérisation supportée par le site selon que ce dernier procure un enrichissement de l'offre d'ordre relationnel ou transactionnel. Nous allons respectivement étudier les conditions de leur alignement avec le modèle GMP en caractérisant les dimensions de la valeur créée à l'aide du modèle d'Amit et Zott (2001).

3.1 Numérisation de la relation et Gestion, Rémunération Partage de la valeur

Pour reprendre Mildière (2006), la recherche de nouvelles formes de différenciation s'appuie surtout sur un développement de « relations personnalisées avec les clients fondées sur une connaissance pointue de leurs caractéristiques, de leurs habitudes de consommation, ainsi que de leurs besoins et attentes individuels ». La numérisation de la relation peut ainsi être procurée par un site de communication.

Cependant, pour que cette numérisation de la relation ait effectivement lieu il faut tout d'abord que l'interaction proposée par le site soit performante. Par ailleurs elle doit comporter une dimension expérientielle et proposer une chaîne d'informations complète (Madrid, Monnoyer, 2007)

3.1.1. La performance de l'interactivité procurée par le site.

Elle repose tout d'abord sur le référencement. Elle suppose le développement de la notoriété de l'adresse électronique grâce aux actions de communication hors ligne. Elle s'appuie ensuite sur l'ergonomie du site. L'internaute risque en effet d'abandonner sa consultation, s'il doit entièrement parcourir le site pour trouver les éléments qu'il recherche. Ces éléments rejoignent ici le concept de réseau¹⁷ du modèle GRP qui met l'accent sur « la nécessité d'attirer les meilleurs partenaires et de créer un échange avec eux ». Ici ce sont les clients qui correspondent notamment aux meilleurs partenaires et il s'agit de faciliter le plus

¹⁷ La génération de valeur comporte trois dimensions, son origine (qui propose), la promesse et sa fabrication. La rémunération concerne les sources de revenus les volumes et les profits. Le partage s'effectue avec un réseau de parties prenantes et s'appuie sur une force conviction pour convaincre

possible leur première consultation du site. Par ailleurs la qualité de l'ergonomie participe à la force de conviction écrite sur laquelle s'appuie la diffusion de la valeur associée au projet¹⁸.

Cette performance repose enfin sur l'individualisation de la consultation du site¹⁹, Dans le cas d'un projet entrepreneurial il peut s'agir de deux formes d'individualisation. D'une part celle qui consiste à personnaliser l'interface pour les clients potentiels du projet ; conditions incontournable de l'adaptation aux exigences du consommateur. Par ailleurs, la familiarisation de l'internaute avec l'interface a été mentionnée par Amit et Zott (2001) comme un élément contribuant à la fidélisation de la clientèle (« lock in ») et c'est en ce sens que cela rejoint la proposition de valeur du projet de création.

En outre, chaque partie prenante relative au projet entrepreneurial doit pouvoir consulter un espace réservé correspondant à ses attentes.²⁰ Il s'agit à ce niveau de la constitution d'échange dans le partage de la valeur.

3.1.2 La « dimension expérientielle »

La qualité de l'expérience en ligne est un facteur primordial pour déclencher chez l'internaute l'envie de revenir sur le site (Flores, Volle, 2005). Or la fidélisation de la consultation est la condition essentielle pour établir un lien relationnel.

La richesse du contenu en ligne procure à l'internaute une expérience de consultation soit cognitive soit hédoniste. Cette expérience est l'une des composante de la « promesse faite au marché », par le créateur et elle doit être suffisamment complète pour engendrer une différenciation par rapport aux concurrents du projet. Des informations sur l'entrepreneur, son vécu, sa motivation, voire l'existence d'une possibilité de communication web 2.0 avec lui peuvent toucher l'internaute et lui procurer une expérience gratifiante, celle de soutenir un acteur économique proche de ses perceptions personnelles²¹. Cette expérience est donc un vecteur dans la génération de la valeur.

Ce premier niveau d'expérience peut être complété par la mise en ligne de prestations de service personnalisées²². Ces prestations constituent un facteur de différenciation supplémentaire de l'offre car elles dépassent le cadre de la fourniture d'information et correspondent aux dimensions créatrices de valeur identifiées par Amit et Zott (2001) dans le domaine de la fidélisation. De la même manière que dans le cas de l'individualisation de la consultation, ces prestations peuvent être adaptées d'une part aux clients potentiels du projet, d'autres part aux autres parties prenantes²³

La valeur perçue de ces prestations sera probablement augmentée par la rapidité des réponses fournies aux internautes. Cette « proximité virtuelle » s'appuie en interne sur la disponibilité des salariés qui gèrent le site. Il y a donc ici une exigence de cohérence avec les processus de gestion des ressources humaines pour que le site réussisse à tenir la promesse faite aux parties prenantes. Cet alignement favorise la qualité de la fabrication de la valeur puisqu'il est porteur d'efficience, l'une des quatre dimensions d'Amit et Zott.

3.1.3 La chaîne d'informations ou I supply chain

Elle consiste à fournir des informations suffisantes pour permettre à l'internaute

¹⁸ Par exemple le recours aux différentes techniques multimédia (vision à 360°, vidéo)

¹⁹ Par exemple grâce à la reconnaissance biométrique et autorisée de l'individu, la présence de techniques web 2.0 etc.

²⁰ Ainsi un apporteur de ressources financières apprécierait de pouvoir consulter des indicateurs de performance, un gestionnaire de pépinière d'entreprises y trouverait des éléments pour justifier la qualité de son accompagnement aux yeux de ses supérieurs

²¹ L'existence d'un blog tenu par le créateur et la possibilité d'y inscrire des commentaires.

²² Par exemple la modification en ligne des options d'un contrat, un accompagnement personnalisé dans un parcours de sevrage tabagique

²³ Par exemple le responsable d'une structure institutionnelle pourrait trouver sur le site d'un créateur dont il soutient le projet des indicateurs économiques régulièrement mis à jour concernant son secteur d'activité.

d'accéder à l'offre puisqu'elle n'est pas proposée en ligne. Elle complète ainsi la proposition de valeur. L'internaute doit pouvoir trouver sur le site la liste des points de vente proches de ses lieux de vie. Il doit également être tenu au courant de la disponibilité des produits dans les points de vente qui le concerne. La qualité de l'I supply chain suppose donc un alignement avec les processus logistiques tant internes qu'externes. Elle concerne à cet égard la fabrication de la valeur induite par l'efficacité ainsi procurée au client.

Le tableau ci-dessous propose une synthèse des conditions de l'alignement numérique entrepreneurial dans le cas de la numérisation de la relation. Il indique de manière opérationnelle les implications pour la conception d'un site de communication cohérent avec le modèle GRP. La rémunération de la valeur n'est ici pas envisagée puisque nous sommes dans une logique d'ordre relationnel

Tableau n° 1 : Les conditions de l'alignement numérique entrepreneurial dans le cas de la numérisation de la relation

<u>Étapes du modèle GRP</u>	<i>Caractéristiques de la numérisation de la relation</i>	<i>Performance de l'interaction</i>	<i>Dimension expérientielle</i>	<i>I supply chain</i>
<u>Génération</u>	Proposition de valeur	Individualisation de la consultation du site pour les clients. Espace réservé aux autres parties prenantes	Proposition en ligne de prestations de services personnalisées pour les clients et les autres parties prenantes	Indication sur le site de la localisation des points de vente, de la disponibilité des produits dans ces points de vente
	Caractéristiques du porteur de projet		Description du porteur de projet de manière à provoquer une expérience gratifiante chez l'internaute.	
	Fabrication de valeur		Processus de GRH cohérent avec la proximité relationnelle virtuelle annoncée par le site (délai de réponse etc.)	Processus logistiques cohérents avec les informations indiquées sur le site (disponibilité des produits)
<u>Partage</u>	Echange avec les parties prenantes du réseau	Qualité du référencement du site pour attirer les clients. Existence d'un espace réservé à chaque partie prenante.		
	Conviction pour Echanger	Qualité de l'ergonomie	Prestations de services en ligne adaptées à chaque partie prenante.	

3.2 Numérisation de l'échange et Gestion, Rémunération Partage de la valeur.

Dans le cas de la numérisation de l'échange marchand, son attractivité dépend de trois conditions (Madrid, Monnoyer 2007). Il faut tout d'abord que l'interaction virtuelle proposée par le site soit performante²⁴. Par ailleurs elle doit reposer sur des supports de confiance et sur une chaîne logistique.

²⁴ La performance de cette interactivité intervenant dans le modèle GRP de la même façon que pour le cas de la numérisation de la relation, nous ne reviendrons pas sur cet aspect.

3.2.1. Les supports de confiance

Ils reposent sur quatre vecteurs, les modalités de règlement, l'image de marque du site, l'interface de vente et la composante servicielle de l'offre.

La sécurisation des paiements en ligne ne faisant actuellement plus aujourd'hui l'objet de craintes²⁵, la création de confiance dans l'échange marchand s'appuie surtout sur la précision des informations concernant les éléments constitutifs du prix final (TVA, port), la prise en compte des différentes devises etc. Ces informations contribuent à renforcer la description de la promesse. Ils s'inscrivent dans une perspective d'efficacité pour l'internaute qui se voit ainsi proposer une information précise.

L'image de marque du site est un élément majeur pour communiquer sur l'offre et les valeurs auxquelles se réfère l'entreprise (Variot, 2001). Dans le cas d'un projet entrepreneurial, cet aspect n'existe pas puisque la marque n'est probablement pas connue. Ce déficit peut par contre être compensée par la description de la proposition de valeur. Nous avons vus dans le précédent paragraphe en quoi cette description est renforcée par la performance de l'interaction virtuelle, source de fidélisation.

Le choix de canaux de distribution à la fois physiques et virtuels²⁶ apporte à l'achat virtuel une dimension matérielle qui rassure. Il s'agit ici d'un exemple de complémentarité horizontale, identifiée par Amit et Zott comme une source de valeur Cette décision est du ressort de la fabrication de valeur, c'est un choix de distribution qui contribue à tenir la promesse du projet. La rémunération de la valeur est ici concernée puisque internet peut ainsi procurer un canal supplémentaire de revenus.

La composante servicielle associée à l'achat en ligne concerne des prestations telles que l'aide au choix, la possibilité d'être contacté par un commercial, la présence d'une web cam permettant de visionner les produits. Cet ensemble de prestation procure une complémentarité cette fois verticale et rejoint la proposition de valeur du modèle GRP.

3.2.2. L'e supply chain

La commodité, la fiabilité et la rapidité de la livraison ne sont plus des facteurs de différenciation. L'internaute est rapidement devenu un « enfant gâté » (Nuss, 2000). Il s'attend à ce que le site lui propose un choix personnalisé en matière de mode de livraison (en relais, à domicile), et de délai (sous 24h sous 48h etc.). Par ailleurs l'information sur la disponibilité du produit doit lui être communiquée. L'alignement avec les différents processus logistique est donc une condition de la capacité de l'entreprise à tenir la promesse du projet entrepreneurial. Comme dans le cas de la numérisation de la relation il est porteur d'efficacité pour le client.

Le tableau numéro 2 propose une synthèse des conditions de l'alignement de la numérisation de la relation à la génération de la valeur du projet entrepreneurial à son partage et à sa rémunération. Il indique de manière opérationnelle les implications pour la conception d'un site de communication cohérent avec le modèle GRP.

²⁵ « Plus de 9 cyberacheteurs sur 10 sont satisfaits de la sécurité des services de paiement ». Etude Fevad/Médiamétrie sur le paiement en ligne. 14 mai 2008 http://www.fevad.com/index.php?option=com_content&task=view&id=373&Itemid=727

²⁶ Une interface de vente dénommée « brique and clic »

Tableau n° 2 : Les conditions de l’alignement de la numérisation de l’échange avec les étapes du modèle GRP.

<u>Etapes du modèle GRP</u>	<i>Caractéristique de la numérisation de l’échange</i>	<i>Performance de l’interaction</i>	<i>Supports de confiance</i>	<i>E supply chain</i>
<u>Génération</u>	Proposition de valeur	Individualisation de la consultation du site pour les clients. Espace réservé aux autres parties prenantes	Description précise des modalités de règlement, Présence de service d’aide à l’achat en ligne	
	Fabrication de valeur			Présence d’une BDD pour relier le site avec les processus logistique et gestion des stocks
<u>Rémunération</u>			Interface de vente « brique & clic »	
<u>Partage</u>				
	Réseau	Qualité du référencement du site pour attirer les clients. Existence d’un espace réservé à chaque partie prenante.		
	Conviction pour échanger	Qualité de l’ergonomie		

4 Conclusion

Le point de départ de notre réflexion consistait à attirer l’attention sur le levier de valeur que représente l’usage d’un site internet dans la stratégie des entreprises de petite taille, dans un contexte où la compétitivité est exacerbée par les exigences d’un « consommateur web 2.0 ». Pour se faire, nous avons retenu le cas des entreprises en création et nous avons mobilisé la perspective conceptuelle de l’alignement entre la dimension numérique introduite par le site- dans l’offre - en projet et le modèle G.R.P.

Les tableaux n°1 et n° 2 que nous venons d’élaborer indiquent les conditions de cet alignement dans les cas respectifs de la numérisation de la relation et de l’échange marchand. Cette analyse souligne l’enracinement du site dans toutes les composantes de la création de la valeur du projet entrepreneurial et met en lumière la nécessité de ne pas en dissocier la conception. Par rapport à notre objectif initial- attirer l’attention sur le levier représenté par les TIC – l’apport de notre réflexion réside dans son caractère de type prescriptif destiné aux porteurs de projet de création.

Dans la première partie nous avons souligné que les pratiques managériales ne sont pas toujours au diapason du levier que représente le renforcement de la compétitivité via le numérique. Les porteurs de projet d’entreprise s’avèreraient-ils plus réactifs ? L’alignement numérique entrepreneurial pourrait en effet accélérer leur accession à un stade avancé d’e maturité. Trois facteurs nous semblent aller dans le sens de cette hypothèse.

Nous avons tout d’abord relevé l’analogie entre un processus de type entrepreneurial et la prise de conscience quant à l’apport de la dimension numérique. Par ailleurs, Lambert (2008) souligne que « la relation entre les TIC et la capacité des organisations à changer repose sur le rôle des acteurs et de leurs pratiques professionnelles. » Or les entreprises en création n’ont probablement pas eu le temps d’acquérir des habitudes organisationnelles. Enfin dans un projet entrepreneurial où la personnalité du porteur de projet est centrale (Verstraete T, Saporta B, 2006), l’hypothèse d’une certaine porosité entre les usages de

l'individu la fois consommateur 2.0 et entrepreneur peut favoriser une appropriation personnelle des TIC.

Notre travail présente toutefois une limite liée à son caractère essentiellement théorique. Notre projet initial de rédaction comportait la volonté d'analyser des sites de créateurs. Mais au travers d'une première étape de type exploratoire ²⁷ nous n'avons relevé aucune manifestation d'une prise de conscience des enjeux liés à la compétitivité numérique. Souhaitons que les grilles de réflexion procurées par les tableaux n° 1 et 2 fournissent un support de réflexion aux porteurs de projets de créations d'entreprise.

Plus généralement une perspective d'application de notre travail pourrait se situer dans la construction d'un modèle destiné à évaluer l'alignement numérique entrepreneurial du site en projet. Cette voie de recherche s'inscrirait de manière complémentaire dans la littérature concernant l'activité Internet (Rival, 2009).

Bibliographie

- Amit R., Zott C. (2001), « Value Creation in E-business », *Strategic Management Journal*, 22 pp.492-520
- Boucher A. (2006), « La complexité des relations entre un système industriel et une organisation artisanale : une approche bipolaire de l'adoption des TIC » XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin <http://www.strategie-aims.com/aims06/www.irege.univ-savoie.fr/aims/Programme>
- Boutary M. et al. (2003) *TIC et PME : des usages aux stratégies*. Ed L'harmattan Paris 200 p.
- Dussart C. et Nantel J., (2007), « L'évolution du marketing : retour vers le futur », *Gestion*, vol 32, 3, automne. pp.66-74
- Flores L. et Volle P (2005), « Potentiel relationnel et impact du site de marque sur la performance marketing » *Décisions Marketing*, 40, Oct.- Déc p.39-50,
- Ghachem L. (2008) *Adoption du e-Business dans les activités internationales de la PME: implications des niveaux de e-Maturité et d'engagement à l'international*. Thèse sous la direction du professeur S Blili, Neuchatel.
- Henderson J.C., Venkatraman N (1993) « Strategic alignment : leveraging information technology for transforming organizations », *IBM Systems Journal* 32,1,p 4-16
- Hetzel P. (2002) *Planète conso : marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation* Editions d'Organisation 375 p.
- Hussherr F.X., Hussherr C, Carrasco M-E. (2006) *Le nouveau pouvoir des internautes* Timée-Editions 320 p.
- Jouison- Lafitte E., Verstraete T. 2009 *Business Model pour entreprendre*. De Boeck 180 p. Bruxelles
- Guyot B., Durampart M. (2009) *Tic & Petites entreprises au Sud*, esquisse du rapport final 18 novembre, <http://www.tic.ird.fr/spip.php?article330>
- Lambert D (2008) in *Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC* M.Benedette-Meyer, R.Chevallet (sous la direction de) Anact Ed.
- Laurent F., (2008), *Marketing 2.0* Ed M21, 218 p.
- Lapassouse Madrid C., Monnoyer Longé M.C. (2005) *La dimension numérique dans la stratégie commerciale* l'Harmattan, Paris 300 p.

²⁷ Lecture de plus de 80 blogs retraçant la perception de l'expérience de création et traduisant le projet d'entreprise à partir de la rubrique « entreprise nouvellement créée » sur le site de l'Agence Pour la Création d'Entreprise. Analyse sites relatifs au projet via les liens figurant sur le blog et http://blog.apce.com/index.php?rubrique_name=detail_rubrique&rubrique_id=226. Période de consultation novembre 2009

Lapassouse Madrid C., Monnoyer Longé M.C. (2007), « L'intégration d'un site dans la stratégie et l'organisation d'une entreprise : du cadre conceptuel à l'outil de management » *Revue Française de Gestion*, Mars

Laviolette E.M., Loue C. (2006) *Les compétences entrepreneuriales, définition et construction d'un référentiel* 8ème Congrès CIFEPME

Mallet C. (2004) l'appropriation d'une TIC par des utilisateurs, un nouveau paramètre pour la gestion de projet. Doctoriales du GDR, TIC & Société 28-29 janvier 2004

Maillet T (2007) *Génération participation* Ed M21, 2ème Ed 250 p.)

Mildièrè, (2006) *Mission TIC & TPE, Ministère des PME, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions libérales*, Rapporteur, objectif : économie numérique, 108 p
<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000244/0000.pdf>

Nuss E., (2000) *Le cybermarketing*, Ed D'organisation, Paris.

Redis J, (2007), « Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? » *Actes du 5^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sherbrooke
<http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/JeanRedis.pdf>

Roche L., 2002, « La valeur, une notion sans cesse réinventée » *L'Expansion Management Review*, juin, pp.32-40

Rival Y., (2004), « Vers un modèle de l'alignement e business de l'entreprise », *Actes du 9^{ème} congrès de l'AIM*, Evry CD Rom

Rival Y., (2009), Internet et performance de l'entreprise, Ed L'Harmattan, coll. Entreprise et Management, 300 p.

Vaujany (de) F.X. (2002) « Gérer l'innovation sociale à l'usage des technologies de l'information : une vision structurationniste. » *Actes du congrès AIMS* <http://www.strategie-aims.com/actes02/Fichiers/devaujany.pdf>

Verstraete T., Fayolle A., (2005), Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4 (1), pp. 33-52
http://asso.nordnet.fr/adreg/RE0401tv_af.pdf

Verstraete T, Saporta B (2006) *Création d'entreprise et entrepreneuriat* Editions de l'ADREG, <http://www.adreg.net> 518 p.

Variot J.F. (2001), « Le reengineering du marketing via le web », *L'Expansion Management Review*, 102, septembre, pp.110-117.

Viot C., (2009), *Le e marketing à l'heure du web 2.0*, Lextenso éditions, 355 p.

Viot C. (2009), « Le e-marketing peut-il résoudre la crise ? », *Décisions Marketing*, 56, Oct-Dec, pp.83-89