

Systemes d'information et innovation strategique: une etude de cas

Isabelle Bourdon¹, Laurence Lehmann-Ortega²

¹Maître de Conférences en Sciences de gestion, Ecole Polytechnique Universitaire,
Université Montpellier II

²Professeur en stratégie, Groupe Sup de Co Montpellier

RÉSUMÉ

À travers une étude de cas inédite, l'objectif de cet article est de montrer l'apport des systèmes d'information (SI) aux mouvements stratégiques spécifiques que constituent l'innovation stratégique, forme particulière des innovations de rupture. Le cas exploré a créé et renouvelé un nouveau modèle d'affaires dans le secteur de la liste de mariage. Il illustre notamment l'apport des SI à la création d'avantage concurrentiel, et souligne la nécessité d'un alignement entre SI et stratégie.

Mots-clés: Rupture, Innovation stratégique, Système d'information, Modèle d'affaires.

ABSTRACT

The objective of this paper is to show the role of information systems (IS) in strategic innovation, a specific form of disruptive innovation. Two main theoretical frames have analysed the link between IS and strategy: the first considers IS as creator of a competitive advantage, the second insist on the necessity to align IS and strategy. Through a new case study, we show that those theories are complementary and explain the role of IS in the creation and the evolution of new business models.

Key-words: Breakthrough, Strategic innovation, Information system, Business model.

Remerciements : Les auteurs tiennent à remercier vivement les réviseurs anonymes dont les remarques et commentaires ont largement contribué à faire évoluer cet article.

INTRODUCTION

L'innovation est un thème ancien et particulièrement vaste en littérature. Une des approches les plus récentes est proposée par Christensen (1997), qui oppose les innovations dites « de rupture » aux innovations « soutenables »¹. Selon lui, les premières se caractérisent par leur capacité à entraîner des bouleversements du marché et à remettre en cause les leaders, tandis que les secondes sont accessibles aux leaders établis car elles s'inscrivent en continuité avec leurs modes opérationnels habituels. Si, au départ, Christensen ne se focalise que sur les innovations de nature technologique, il élargit par la suite l'application de son terme pour y inclure non seulement des technologies mais également des produits et des nouveaux « modèles d'affaires »² (Christensen et Raynor, 2003; Markides, 2006). Ce dernier type d'innovation de rupture est appelé « innovation stratégique » et peut se définir comme la capacité à créer de nouvelles stratégies qui modifient les règles du jeu concurrentiel dans l'industrie (Baden-Fuller et Stopford, 1994) et qui consistent à revisiter les règles du jeu existantes (Markides, 1997; Hamel, 1998; Abraham et Knight, 2001; Govindarajan et Gupta, 2001). Traditionnellement, les recherches sur l'innovation se sont focalisées sur le produit ou

la technologie, tandis que celles sur la stratégie se concentrent sur l'origine d'un avantage concurrentiel durable. Ainsi, la littérature émergente sur l'innovation stratégique combine ces deux écoles de pensée généralement distinctes (Krinsky et Jenkins, 1997).

Par ailleurs, les liens entre systèmes d'information (SI)³ et stratégie ont été explorés par les chercheurs dès le début des années quatre-vingt, et ont conduit à de nombreux travaux (McFarlan, 1984; Keen, 1993; Luftman *et al.*, 1993). Reix (2004) résume l'évolution de la pensée sur la question des enjeux stratégiques des SI en ces termes: pour lui, il semble que l'on soit passé d'une fonction traditionnelle de support des activités à celle d'instrument de base de la stratégie. Deux principaux courants de pensée liant SI et stratégie proposent des points de vue complémentaires (Sambamurthy, 2000). Comme le souligne Reix (2004), le premier courant soutient que les SI peuvent contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel durable et le second considère plutôt la mise en cohérence du SI avec la stratégie des entreprises comme source de performance.

Notre objectif est d'illustrer l'apport des SI dans les mouvements stratégiques spécifiques que constitue l'innovation stratégique, forme particulière

1. Disruptive innovation vs sustainable innovation.

2. Traduction proposée de « business model ». Markides, dont nous utiliserons plus loin le cadre d'analyse, ne définit pas ce qu'il entend par ce terme. (Le lecteur pourra se référer à Amit et Zott, 2001; Hedman et Kalling, 2003; Morris *et al.*, 2005).

3. Les SI sont classiquement définis par Reix (2004) comme « un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, stocker communiquer des informations dans les organisations » (p. 75). Une définition plus récente est proposée par Reix et Rowe (2002) : « un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires » (p. 11).

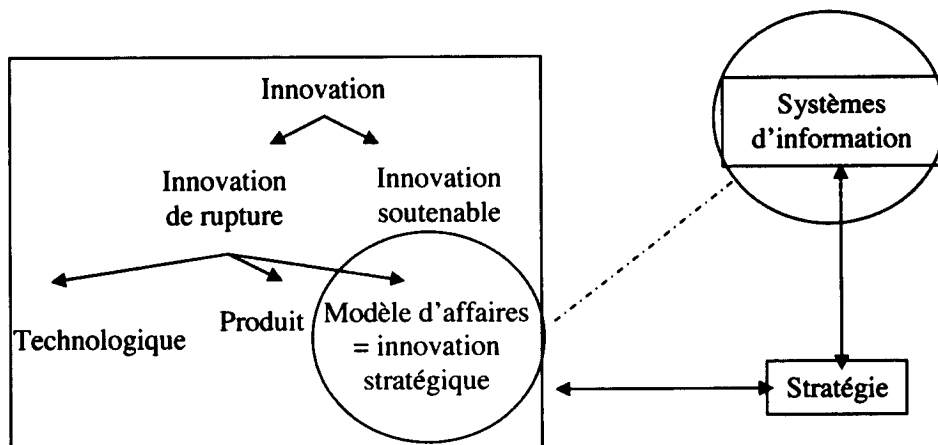


Figure 1 : Liens étudiés dans la recherche : innovation, systèmes d'information, stratégie.

des innovations de rupture, en mobilisant deux courants théoriques. Comme le résume la Figure 1, nous souhaitons mieux comprendre le lien entre nouveau modèle d'affaires et SI.

Afin de répondre à notre objectif, nous avons choisi de recourir à une étude de cas inédite, l'entreprise de listes de mariage en ligne, 1001 Listes, qui présente l'intérêt d'être un modèle d'intermédiation pour lequel le rôle d'Internet a évolué depuis sa création en 1999 d'une fonction de support vers une fonction de « catalyseur » de la stratégie. En effet, contrairement à certains de ses concurrents⁴, 1001 Listes ne repose pas exclusivement sur l'e-business. À l'aide de cette étude de cas, de nature descriptive, nous ne tentons pas d'expliquer l'objet étudié, les nouveaux modèles d'affaires, au sens d'une recherche de causalité, mais nous proposons plutôt une description visant à en améliorer la compréhension et à explorer le rôle spécifique des SI dans ce cadre

(Charreire et Durieux, 1999). Ainsi, nous nous plaçons *a posteriori* et étudions la cohérence entre les SI et les différents éléments de son contexte (Monod, 2002).

Pour ce faire, nous débutons par une présentation de l'innovation de rupture introduite par 1001 Listes dans le secteur de la liste de mariage. Nous examinons ensuite successivement les deux courants théoriques relatifs aux liens entre SI et stratégie, chaque développement conceptuel donnant lieu à une illustration à travers le cas étudié.

1. 1001 LISTES : UN NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES DANS LE SECTEUR DES LISTES DE MARIAGE

Markides est l'un des auteurs ayant le plus contribué à formaliser la pensée autour de l'innovation portant sur les modèles d'affaires, qu'il nomme « innova-

4. Voir 3.2.

tion stratégique ». Pour lui, ce type d'innovation de rupture se définit comme « *a fundamental reconceptualization of what the business is all about that, in turn, leads to a dramatically different way of playing the game in an existing business* » (Markides (1998) p. 32). Dans un article fondateur (Markides, 1997), il reprend la proposition d'Abell (1980), et explique que l'innovation stratégique est mise à jour lorsque l'entreprise remet en cause les trois interrogations essentielles à la définition d'une stratégie :

- *qui* sont nos clients? : l'idée sous-jacente est de ne pas simplement accepter tout acheteur comme un client, mais de s'interroger sur le choix des clients que la firme souhaite servir ;
- *quels* sont nos produits ou services? : le principe est d'identifier des besoins changeants ou émergents sur le marché afin de développer des produits ou des services y répondant spécifiquement ;
- *comment* devons nous offrir efficacement ces produits ou services? : de nouvelles approches organisationnelles peuvent aboutir à des offres novatrices prenant à contre-pied les concurrents.

La firme mettra en œuvre une innovation stratégique si elle redéfinit une au moins des réponses à ces questions. Ce cadre d'analyse sera mobilisé pour présenter notre étude de cas. Afin de réaliser celle-ci, nous avons d'une part collecté des données secondaires à l'aide d'une revue de presse sur la période 1999-2007. D'autre part, nous avons

mené des entretiens semi-directifs auprès de la fondatrice et dirigeante, du directeur des systèmes d'information, de deux boutiques partenaires et de deux clientes (Annexe A). L'ensemble de ces données a fait l'objet d'une analyse de contenu à partir du cadre d'analyse proposé par Markides.

Après une rapide présentation du concept d'intermédiation sur lequel repose le nouveau modèle d'affaires de 1 001 Listes, nous analysons successivement le *qui*, le *quoi* et le *comment*, tous trois ayant été remis en cause par cette entreprise dans le secteur de la liste de mariage.

1.1. Présentation générale de l'entreprise 1 001 Listes

La « liste de mariage » permet à de futurs mariés de créer et gérer une liste de cadeaux, qui sont payés par les invités, à l'occasion d'un mariage. Ce service est né à la fin des années 1960 dans les grands magasins, seuls capables d'offrir aux futurs mariés de très nombreuses références dans un même lieu, notamment en art de la table. Cependant, cet avantage par rapport aux boutiques traditionnelles s'est estompé au fil du temps avec l'évolution des mœurs et les besoins des mariés. C'est en partant de ce constat que Pauline d'Orgeval, fondatrice et PDG a créé son entreprise, 1 001 Listes, en 1999.

1 001 Listes est un gestionnaire de listes multi boutiques en France et en Belgique, permettant aux futurs mariés de déposer une seule liste de mariage, rassemblant des cadeaux provenant de multiples boutiques. Les futurs mariés

peuvent ainsi constituer une liste personnalisée, sans avoir à se déplacer nécessairement dans les 500 boutiques partenaires. 1 001 Listes doit son succès à son concept innovant d'offre multi boutiques, couplé à davantage de proximité et de convivialité avec les futurs mariés. Depuis 1999, plus de 20 000 mariés lui ont confié la gestion de leur liste de cadeaux. Gérant désormais plus de 6 000 listes par an (voir Figure 2), la PME, qui a réalisé, en 2006, 20 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 70 salariés, a remis en question le monopole bien établi de ses principaux concurrents, les grands magasins: elle est actuellement le troisième acteur du marché (environ 5 % de part de marché), derrière les Galeries Lafayette (12 % de part de marché) et le Printemps (8 % de part de marché)⁵, ce qui lui a permis d'atteindre le point mort économique en 2004 et comptable en 2005⁶ (voir en Annexe B les principaux éléments d'analyse financière).

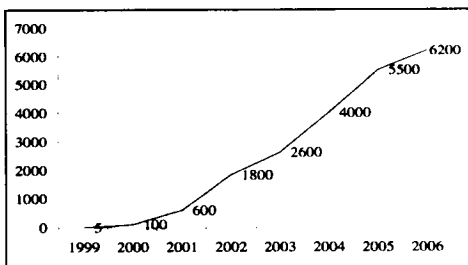


Figure 2 : Évolution du nombre de listes de 1 001 Listes.

L'entreprise 1 001 Listes a mis en œuvre une innovation stratégique dans le secteur de la liste de mariage en modifiant concomitamment le quoi, le qui et le comment de cette activité de pres-

tations de service, comme le montre les trois sections suivantes.

1.2. La remise en cause du « qui » : les clients

1 001 Listes modifie tout d'abord la réponse aux besoins des clients auxquels s'adressent ses services. En effet, comme l'explique la fondatrice de 1 001 Listes, un des points révélés par l'étude de marché menée en 1998 était que « *le service était très impersonnel dans le cadre des grands magasins à la fois pour les mariés qui avaient l'impression d'avoir la même liste que tout le monde et donc d'être un numéro parmi d'autres et pour les invités qui avaient l'impression de remplir une tirelire et non plus du tout de faire un cadeau personnalisé [...] Mon objectif était de ré-humaniser le cadeau, de se concentrer sur l'affection, l'affectivité, en personnalisant les listes* ».

En redonnant une dimension humaine aux cadeaux, 1 001 Listes cherche à attirer de nouveaux consommateurs, qui avaient pu se détourner des listes de mariage au profit des « cagnottes ». Elle a également compris que les véritables « clients », au sens de payeurs, étaient les donateurs, qu'il convenait de traiter de manière attentionnée.

1.3. La remise en cause du « quoi » : l'offre

L'offre de 1 001 Listes, qui consiste à proposer gratuitement des services desti-

5. Sur les 300 000 mariages annuels en France, la moitié donne lieu à des cadeaux. Ces cadeaux se répartissent à égalité entre les grands magasins (1/3), les voyagistes et la grande distribution (1/3) et les espèces que reçoivent les mariés (1/3).

6. Cet écart est lié au temps séparant la réception des dons par 1 001 Listes et l'achat effectif par les mariés, ce dernier générant le revenu.

nés à créer et gérer une liste de cadeaux à l'occasion d'un mariage, a été novatrice car elle repose à la fois sur un large choix, la convivialité et la proximité.

L'offre est tout d'abord très riche, grâce à un réseau de 500 enseignes partenaires sélectionnées, de la plus insolite à la plus traditionnelle, dans plus de 40 villes en France (soit 2 500 points de vente et 60 000 produits référencés) : de Décathlon à Descamps, Habitat, Bang & Olufsen, Darty mais également des galeries d'art contemporain, des brocantes, des boutiques de design... Toujours selon la direction : « l'étude de marché que j'ai menée en 1998 a mis en évidence le besoin d'une nouvelle offre qui devait faire rêver et non plus une offre pour aider à s'installer. Les besoins ont clairement évolué parce que le mariage a évolué. Les mariés n'ont ni le même âge, ni les mêmes besoins ». Les clients bénéficient par ailleurs de conditions avantageuses : livraisons gratuites, extensions de garantie, offre de bouquet à la mariée... Le réseau des boutiques partenaires constitue un point fort de 1 001 Listes par rapport aux grands magasins. En effet, n'étant qu'un intermédiaire, 1 001 Listes peut faire évoluer très rapidement son offre, en déréférençant ou référençant une boutique partenaire.

La notion de proximité et de convivialité est également une spécificité de l'offre de 1 001 Listes, notamment en couplant les services en ligne via un site Internet à l'ouverture de 17 boutiques « Espaces Show Room 1 001 Listes ». L'accueil est ainsi soigné : les futurs mariés disposent d'un interlocuteur unique ; d'un bon niveau, formés sur les

rubriques du site et sur les objets, parlant souvent l'anglais, les responsables clients sont à même de répondre à des questions du type : « Que puis-je offrir si je ne suis invité qu'au cocktail et que le marié est un collègue? ».

1.4. La remise en cause du « comment » : les modes opératoires

Afin de construire cette offre originale, 1 001 Listes se pose en gestionnaire de listes, intermédiaire entre les mariés, les donateurs et des boutiques partenaires référencées, comme le présente la figure 3 ci-dessous.

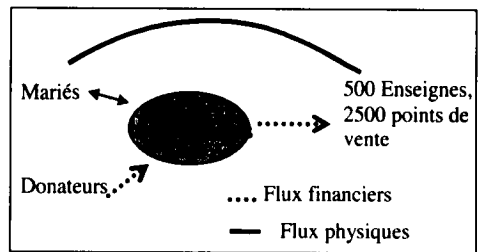


Figure 3 : 1 001 Listes agit comme intermédiaire entre mariés, donateurs et boutiques partenaires.

Trois canaux différents s'offrent aux futurs mariés et aux donateurs, qui peuvent être exclusifs ou complémentaires selon leur goût : les espaces show-room 1 001 Listes, déployés dans les grandes métropoles françaises, le centre d'appel téléphonique et le site Internet. Ainsi, les futurs mariés sont guidés pour la constitution de leur liste par une conseillère, qui reste leur interlocuteur unique pendant toute la durée de vie de la liste. Ils peuvent ensuite gérer leur liste par Internet, tant pour la modification de la liste que pour l'arrivée des

dons. Ces derniers peuvent être faits dans les showrooms, par téléphone ou par Internet. 1001 Listes se contente donc d'aider à la constitution de la liste et de collecter les dons. Les cadeaux sont achetés directement par les mariés auprès des boutiques partenaires grâce à une carte nominative « Carte 1001 Listes » qui leur permet de s'identifier auprès des Partenaires (ou de 1001 Listes) et d'effectuer des achats auprès de 1001 Listes en débitant le compte mariés. Echappant à la gestion des stocks, 1001 Listes se contente de prélever une commission sur chaque transaction, qui varie entre 15 et 40 % du prix affiché (pour une moyenne de 20 %), permettant d'afficher la gratuité du service pour les clients. Ainsi, 1001 Listes fait l'interface entre des magasins et chaînes indépendantes et les clients finaux (les futurs mariés et les donateurs). Ce rôle d'intermédiaire permet d'ailleurs à la société de bénéficier de revenus financiers non négligeables, comme le précise Jean-Marc Teurquetil, d'Aurel Conseil: « *les donateurs règlent de un à trois mois avant le mariage, tandis que les mariés retirent leurs cadeaux de un à six mois après. La société bénéficie donc de beaucoup de cash-flow disponible* ».

Selon le cadre d'analyse proposé par Markides (1997), 1001 Listes constitue donc une innovation stratégique (une innovation de rupture au sens de Christensen), car cette entreprise a su remettre en cause les trois questions clés par rapport aux concurrents existants. Nous nous proposons, à l'aide de l'étude de cas 1001 Listes, de montrer comment les SI ont contribué à modifier les

réponses apportées aux trois questions fondamentales de Markides (1997), dans le secteur de la liste de mariage.

2. LES SI EN TANT QUE CRÉATEURS D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

Après avoir présenté ce premier courant théorique liant SI et stratégie, nous l'éclairons par le cas 1001 Listes.

2.1. Cadre théorique: l'analyse porterienne et l'approche par les ressources

S'appuyant sur un cadre d'analyse hérité de l'économie industrielle, Porter (1985) pose que les règles du jeu concurrentiel, qui sont déterminées par cinq forces, peuvent être changées, dans une industrie donnée, grâce aux SI. En effet, ces derniers peuvent assurer un avantage concurrentiel lorsqu'ils ont un effet sur les coûts (donc les prix) ou sur la différenciation de l'entreprise (Porter et Millar, 1985), autrement dit, sur le « quoi » du modèle de Markides (1997). De même, dans le cadre de l'analyse de la firme en terme de chaîne de valeur (Porter et Millar, 1985), les SI peuvent influencer à la fois les activités principales et de soutien de l'entreprise, c'est-à-dire le « comment » du modèle de Markides (1997).

De la même manière, les tenants de l'approche par les ressources conceptualisent la firme comme un ensemble de ressources et d'aptitudes organisationnelles au sein duquel se forge l'avantage

concurrentiel (Barney, 1991; Amit et Schoemaker, 1993). Dans ce cadre, deux catégories de ressources en SI sont distinguées: les actifs des SI (constitués par la technologie), en général non suffisants pour constituer à eux seuls un avantage concurrentiel durable (Wade et Hulland, 2004), et les aptitudes organisationnelles liées aux SI (constitués par les systèmes) (Ciborra, 1992; Bharadwaj, 2000). Alors que les premiers sont facilement imitables, et ne constituent par conséquent pas une source d'avantage concurrentiel (Barney, 1991)⁷, les seconds participent, au même titre que les actifs intangibles, au déploiement des aptitudes organisationnelles qui confèrent à la firme durablement un tel avantage. Il nous semble que cette approche s'intéresse également au « comment » du modèle de Markides (1997).

Nous nous proposons d'éclairer ces points par l'étude du cas 1 001 Listes.

2.2. Un SI attractif pour les clients et les partenaires, source d'avantage concurrentiel

Au cœur de l'activité de 1 001 Listes se trouve son SI, qui s'appuie sur une infrastructure technologique construite sur une plate-forme de type JAVA J2EE et des bases de données Sybel, le système étant constitué d'un site Internet couplé au système back office. Au cœur de l'activité de 1 001 Listes se trouve cette plate-forme Internet qui a accueilli

plus de deux millions de visiteurs en 2006, a enregistré jusqu'à 4 000 réservations de cadeaux par jour durant la haute saison, incluant les transactions effectuées via ses 17 espaces showrooms et le centre d'appel. Étudier comment les SI ont contribué à l'innovation stratégique dans le cas 1 001 Listes revient à étudier le « quoi », c'est-à-dire à comprendre leur rôle dans la construction des offres spécifiques de listes pour ses clients mariés et donateurs à partir de partenaires multiples, tandis que le « comment » revient à s'intéresser à la genèse et à la gestion des relations avec les boutiques partenaires.

Apport des SI dans la construction des offres spécifiques de listes (le quoi?)

La stratégie de 1 001 Listes repose sur la différenciation face aux concurrents, selon les termes de Porter. Or, les SI constituent une composante critique de son activité et ont largement contribué à cette différenciation, dans la constitution et la gestion des listes et dans la gestion des dons.

En effet, les futurs mariés peuvent, grâce à un identifiant et un mot de passe personnel, constituer et modifier leurs listes de mariage en ligne à partir d'exemples de listes, de galeries de boutiques et/ou du moteur de recherche qui donne accès à une sélection de plus de 60 000 objets sélectionnés, décrits et photographiés en couleur, donc sans

7. Barney considère en effet qu'afin d'assurer un avantage concurrentiel à une firme donnée, une ressource doit être valorisable (c'est-à-dire exploiter des opportunités ou neutraliser des menaces dans l'environnement), rare (pour conférer à l'entreprise son caractère unique, idiosyncrasique), non imitable (pour garantir l'avantage concurrentiel lui-même) et non substituable (pour assurer la durabilité de l'avantage concurrentiel).

avoir à se déplacer dans toutes les boutiques. Ces dernières peuvent être visitées virtuellement, et divers renseignements sont accessibles en ligne : page de présentation des boutiques partenaires, mode de paiement accepté, coordonnées, produits sélectionnés. Les mariés ont également accès à une centaine de listes de mariage à thèmes. Ils peuvent sur le site élaborer ou modifier leur liste en photos couleurs, suivre le récapitulatif des cadeaux offerts par les invités. Dès le premier cadeau enregistré sur la liste, le couple peut effectuer ses achats grâce à la carte magnétique 1 001 Listes. Les futurs mariés peuvent à tout moment consulter les informations concernant leur compte marié (les versements faits sur le compte mariés par les Donateurs, le montant des achats effectués, le montant des commandes en cours, le solde du Compte Mariés). Ces caractéristiques de l'offre sont originales par rapport à l'offre existante dans les grands magasins⁸, où les futurs mariés devaient se déplacer pour avoir accès à ces informations.

Par ailleurs, la gestion des listes est simplifiée et se déroule en temps réel puisque les futurs mariés sont alertés par mail des cadeaux réservés et des dons effectués. Ils ont accès au suivi des achats réalisés (détail et montant) et au solde du compte de la liste, et peuvent gérer des remerciements en ligne ou tenir à jour les remerciements effectués par courrier. Ces services en temps réel n'existaient pas dans les grands magasins, où l'information concernant les

dons était traitée par courrier. De plus, des services totalement nouveaux par rapport aux grands magasins sont offerts par 1 001 Listes : le site Internet permet également de gérer l'événementiel du mariage, i.e. d'organiser la gestion des plannings, des invitations, de créer des plans d'accès, de gérer des chambres d'hôtels (avec un partenaire), de gérer les remerciements, de présenter des photos, voire de créer un site Internet de son mariage.

Les services ont également été améliorés pour les donateurs. En effet, sans se déplacer, les invités consultent les listes de mariage en visualisant les objets choisis en photos couleurs sur le site. Ils peuvent faire des cadeaux en ligne, en boutiques, ou via des centres d'appels et déposer des messages en ligne pour les mariés. Ils reçoivent systématiquement un accusé de réception par mail ou par courrier de leurs dons. Excepté l'achat par téléphone, tous ces services sont originaux par rapport aux grands magasins.

Ces différentes fonctionnalités, qui s'appuient sur le SI, ont bien contribué à différencier l'offre de 1 001 Listes et à créer ainsi un avantage concurrentiel durable identifié par Porter (1985).

Apport des SI dans la genèse et la gestion des relations avec les enseignes partenaires (le comment?)

N'ayant qu'un rôle d'intermédiaire entre les mariés, les donateurs et les boutiques, l'organisation de 1 001

8. Nous comparons ici l'offre de 1 001 Listes par rapport aux grands magasins au moment de sa création en 1999. Ces derniers ont mis environ trois ans à copier les fonctionnalités basiques de 1 001 Listes.

Listes est différente de celle de ses concurrents grands magasins qui doivent en plus du référencement procéder aux achats et à la mise à disposition des produits.

Le référencement des boutiques est réalisé par l'équipe de 1 001 Listes, qui repère des offres originales à travers toute la France, ou agit sur recommandation des futurs mariés. Cette gestion des boutiques référencées est très souple, car il est possible d'en intégrer très rapidement une nouvelle si les mariés le souhaitent. Comme le souligne Pauline d'Orgeval : « *Ce n'est pas du tout la même problématique pour les grands magasins, qui se doivent de faire partir une marque avant d'en recruter une autre pour une question de place. Cette spécificité de notre modèle est très importante* ». D'ailleurs, les cadeaux coup de cœur hors partenaires référencés sont possibles (cheval, toile de maître...) contre majoration.

Le référencement d'un partenaire se concrétise par un contrat précisant les marges, les taux de remise et le type de produit (tout ou partie) présenté par 1 001 Listes aux futurs mariés. Ces données sont ensuite disponibles pour les deux parties sur un extranet conçu spécifiquement pour gérer leurs relations. Ce site permet aux boutiques de gérer la liste des produits disponibles pour les mariés. 1 001 Listes ouvre son SI à un nombre grandissant de partenaires qui souhaitent maîtriser les mises à jour de leurs catalogues produits. Les boutiques interviennent dans l'offre aux mariés, alors que les fournisseurs des grands magasins n'ont que peu d'emprise sur cette offre.

L'acte d'achat avec le partenaire est également novateur et soutenu par le SI : chaque client « futur marié » possède une carte de paiement accréditive 1 001 Listes qu'il peut utiliser directement dans la quinzaine de boutiques équipées d'un terminal électronique de paiement ou auprès de quelques centres d'appels des grandes enseignes (telles que Darty ou Habitat) acceptant la carte de paiement ; il peut également payer en ligne. Les partenaires sollicitent une autorisation auprès de 1 001 Listes pour que cette dernière procède à l'achat du bien ou du service auprès d'eux. L'autorisation délivrée par 1 001 Listes est formalisée par un numéro d'accord qui est reporté sur un document valant bon de commande. La gestion des factures est accessible aux boutiques partenaires à travers l'extranet et le paiement en ligne par Internet est sécurisé grâce à la plate forme ATOS développée par la SNCF.

Le succès de 1 001 Listes est fondé sur l'intermédiation entre mariés, donateurs et boutiques partenaires, animée grâce à son SI et l'usage d'Internet. L'entreprise a en effet valorisé la richesse fonctionnelle de son site de Business to Consumer avec ses clients futurs mariés et donateurs, d'une part et développé son volet Business to Business dans la relation à ces multiples enseignes partenaires, d'autre part. Son SI a eu un rôle déterminant dans la construction de la chaîne de valeur de l'entreprise, notamment en comparaison de ses concurrents grands magasins. En ce sens, le cas 1 001 Listes illustre bien les propos de Porter, et également ceux des tenants de l'approche par les ressources, qui ont

approfondi, rappelons le, la compréhension de l'origine de l'avantage concurrentiel durable des firmes. Ainsi, la plateforme technologique de 1001 Listes peut être qualifiée d'actifs des SI. En effet, les grands magasins ont rapidement copié les fonctionnalités imaginées par 1001 Listes. Si le site Internet de 1001 Liste est une ressource, il n'est pas suffisant pour constituer à lui seul un avantage concurrentiel durable. L'avantage concurrentiel durable de 1001 Listes pourrait s'expliquer par les aptitudes organisationnelles liées aux SI. L'évolution permanente du SI et du site de 1001 Listes démontre d'ailleurs des aptitudes organisationnelles propres, qui expliquent son avantage concurrentiel et par la même, son succès. C'est donc plus dans une perspective dynamique qu'il faut chercher à comprendre le succès de cette firme. Or, le second courant analysant les liens entre SI et stratégie s'intéresse justement à cette perspective.

3. LES SI ET L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Comme précédemment, l'illustration par le cas 1001 Listes suivra une présentation théorique du courant de l'alignement stratégique.

3.1. Cadre théorique: le modèle de l'alignement stratégique

Le modèle de l'alignement stratégique a également exploré les liens existant

entre la stratégie et les SI. En 1999, Henderson et Venkatraman (1999) évoquent le rôle stratégique des SI en tant que ressources permettant non seulement de soutenir les stratégies explicitées mais aussi d'en créer de nouvelles, et donc d'innover. L'alignement stratégique est conçu comme un processus dynamique et interactif de co-alignements entre la stratégie générale, la stratégie de développement des SI, l'infrastructure et les processus organisationnels, et l'infrastructure des SI. Deux types d'alignement, nommés potentiel concurrentiel et service technologique, explorent comment les SI peuvent créer ou soutenir de nouvelles stratégies. Henderson et Venkatraman considèrent alors les SI comme des « catalyseurs⁹ » de la stratégie; leur modèle explique comment une action sur le « comment » du cadre d'analyse de Markides (1997) conduit à générer un « quoi » différent.

Voyons à présent comment ce courant peut contribuer à expliquer le succès de 1001 Listes.

3.2. Un SI aligné avec la stratégie, vecteur d'évolution

Le SI de 1001 Listes a connu trois phases de développement distinctes. La création du premier site web en 1999 marque la phase initiale, puis un projet de développement des fonctionnalités mené en 2000 a précédé la refonte complète du système en 2005. Ces différentes phases montrent l'alignement constant entre SI et stratégie. Aujourd'hui, la plate-forme Internet couplée

9. « Enabler » en anglais.

au back office opère 100 % des transactions générées par le site Internet, les 17 espaces 1 001 listes, le centre d'appel et les mises à jour fréquentes des centaines de catalogues produits.

Les trois phases d'alignement du SI de 1 001 listes

La fondatrice de l'entreprise 1 001 Listes a commencé par tester son concept de manière très « artisanale » pendant une année, en 1998, en assurant elle-même l'intégralité du processus (aide à la constitution de la liste, choix des boutiques, réception des dons). Elle déploie dès 1999 à plus grande échelle, grâce au financement par un fonds d'investissement, et développe, avec CGI France (anciennement IMRGlobal), un site Internet qui peut servir à toutes les étapes du processus (constitution de la liste, réception des dons...) mais ouvre en parallèle un réseau de showrooms (12 au total en France en 2006 et 17 en 2007). Ces derniers se justifient car 1 001 Listes devait inspirer confiance. En effet, les donateurs confient leur argent, et par ailleurs, l'usage d'Internet était moins développé qu'aujourd'hui : la personnalisation passait donc avant tout par une relation en face à face. La dirigeante précise qu'« *au départ, Internet a été construit comme un outil de vitrine et de suggestion, mais pas plus. Simplement, au lieu de recevoir la liste de vos cadeaux choisis par courrier, vous les receviez par email et vous pouviez rajouter ou éliminer de la liste directement à partir du site. C'était très pratique y compris pour les invités, cela représente un gain de temps considérable pour les mariés au niveau de*

la constitution des listes. Pour les invités, c'est aussi mieux pour eux puisqu'ils peuvent visualiser la liste [...] ».

Dès 2000, cette première phase est suivie d'une seconde visant à rendre le site Internet plus complet et facilement accessible à tous, du néophyte à l'expert Internet. Ce site devait élargir l'offre (consultation des listes mais également organisation de l'événement avec gestion des plannings, invitations, création de plans d'accès, gestion des chambres d'hôtels (avec un partenaire) remerciements, photos et plans en ligne, visite des boutiques partenaires et consultation des produits disponibles, dons avec paiement en ligne, gestion des cartes de fidélité (avec un partenaire)). « *Nous souhaitons développer des fonctionnalités complexes qui exigeaient une solution évoluée* », souligne la directrice marketing de 1 001 listes. Le projet a débuté en juin 2000 et le site a été mis en ligne en novembre 2000. L'architecture technique du site repose sur la structure JAVA de CGI, des pages JSP, un SGBD MySQL et un serveur web Apache. Fin 2001, plus de 600 listes de mariage étaient gérées par le site. La réalisation de différentes interfaces permet au site de communiquer avec d'autres systèmes : ceux des prestataires logistiques, des systèmes de paiement par cartes bancaires et des systèmes de gestion de cartes de fidélité.

À partir de 2005, la direction de 1 001 Listes a le souhait de faire d'Internet une interface d'e-commerce à part entière en développant les possibilités d'achat directement par Internet. En plus de l'option e-commerce que peut offrir Internet, ce canal offre aussi de

nouvelles perspectives en terme de gestion de la relation client. En effet, la démocratisation d'Internet lui permet de modifier substantiellement son organisation, en faisant des nouvelles technologies le cœur de son modèle. Comme le souligne la direction, « *Nous étions une société de service avec Internet comme outil de gestion et de service et demain un intermédiaire avec Internet comme complètement central. Cela encore une fois, on le fait parce que cela répond de toute façon aux attentes du marché* ». Ainsi, lorsque l'entreprise décide de refondre son système informatique, en mars 2005, l'originalité de son approche l'oblige à concevoir une plate-forme propre, car selon l'expression du DSI : « *il n'existe pas sur le marché de plate-forme déjà faite. [...] Cela nous permet de rester vif et de réagir* ». L'hébergement de l'infrastructure SI a été confié à un partenariat technique, Telecom Italia : « *[Fin 2004], nous avons redéfini le cahier des charges en prenant en compte le déploiement régulier de nouveaux services, l'ajout de fonctions, l'ouverture du site à un nombre croissant de partenaires et une charge transactionnelle en constante augmentation* » comme le souligne le DSI. D'ailleurs, il précise que « *la plate-forme a été dimensionnée cette fois en tenant également compte de l'évolution des besoins fonctionnels et transactionnels* ». Parmi les projets de l'exercice 2006-2007 figure le décloisonnement de l'infrastructure réseau : « *Nous allons fusionner le réseau VPN qui relie nos 17 espaces avec le réseau d'accès à la plate-forme Internet pour évoluer vers un point d'accès unique qui sécurisera considérablement le SI* » précise le DSI.

La présentation de ces trois phases de développement du SI montre que 1 001 Listes constitue une bonne illustration d'alignement, notamment lorsque l'on compare cette entreprise à l'entreprise Alafolie.com qui s'était également positionnée comme intermédiaire sur la liste de mariage, à l'image de 1 001 Listes. Créé en 1999, tout comme 1 001 Listes, ses fondateurs avaient décidé de tout miser sur Internet. Ils ont levé plus de 20 millions d'Euros auprès de fonds d'investissement (contre 7 millions d'Euros au total pour 1 001 Listes, à cette époque), mais n'ont pas réussi à rentabiliser leur modèle, en raison notamment de l'acceptation moindre d'Internet à la fois par les mariés et les donateurs, à cette période. Les actionnaires d'Alafolie.com se sont retirés du capital de la start-up, tandis que Mariagestory a renoncé à vivre de l'activité « liste de mariage », Decoralia a arrêté ses activités Business to Consumer et Intermariages a déposé son bilan. 1 001 Listes qui s'est toujours tenu à l'écart des modèles purement Internet au début des années 2000 a su s'imposer dans le secteur. Si la proximité de 1 001 Listes avec son marché lui a fait prendre conscience de la nécessité de rendre un service en face à face au début des années 2000, cette même proximité l'incite aujourd'hui à mettre Internet au cœur de son modèle d'affaires, permettant le développement d'une nouvelle offre.

La dynamique d'alignement de 1 001 Listes

Ce cas illustre, dans cette perspective, le point de vue de Volle (2002) qui souligne que le mécanisme dynamique qui

s'opère lors de la mise en place de SI ouvre souvent aux entreprises des possibilités stratégiques n'existant pas auparavant¹⁰. Il montre alors que le SI d'abord mis au service du positionnement existant, modifie ensuite le champ des possibles et ouvre la perspective de nouveau positionnement. Il propose alors une succession de liens dynamiques entre stratégie et SI représentés comme suit¹¹ (Figure 4).

Nous pouvons illustrer ce mécanisme dynamique de co-alignements entre innovation stratégique et SI, à l'aide des propos de la fondatrice de 1001 Listes: « Clairement, depuis 2 ans, on a une problématique très différente. D'abord, on commence à être connu, les gens ont le quasi réflexe 1001 Listes autant que Printemps, Galeries Lafayette etc. Cette problématique de confiance semble résolue, 80 % des cadeaux sont faits par Internet. Il n'y a plus l'appréhension. [...] On est en train de se réorganiser pour que tout puisse se faire sur Internet. Il y a vraiment une rupture depuis un an et demi. 1) due à la notoriété parce qu'on est une marque presque installée tout de même et 2) parce que Internet s'est vraiment démocratisé ». La place des nouvelles technologies et du SI dans le modèle d'affaires de 1001 Listes est donc en perpétuelle évolution, et permet de

le renouveler. D'ailleurs, comme le résume le directeur des SI, « Il y a 7 ans, lorsque Pauline d'Orgeval a créé 1001 Listes, les premiers salons 1001 Listes étaient très orientés Internet. Cela avait fait peur. Depuis, toutes les références à Internet avaient été enlevées dans les salons; En 2000, il n'y avait plus d'écrans d'ordinateurs, que des commerciaux. Depuis 2005, on revient en force avec la notion d'Internet et les notions d'indépendance dans la gestion de l'évènement » et la directrice « finalement, l'enjeu sur Internet était vraiment énorme. Je pense qu'on l'avait sous-estimé ».

On peut ainsi considérer le cas 1001 Listes dans la perspective de l'alignement de type potentiel concurrentiel des SI (Henderson et Venkatraman, 1993). En effet, la fondatrice de l'entreprise a, dans un premier temps, identifié les stratégies des technologies Internet comme ayant le plus fort potentiel pour son modèle d'intermédiation, puis elle a aligné son modèle d'affaires qui a induit une modification de l'infrastructure et des processus organisationnels. Cette capacité à aligner stratégie et SI pourrait être qualifiée d'aptitude organisationnelle, selon l'expression des tenants de l'approche par les ressources. Elle a permis à la fois de remettre en cause constamment le « quoi » et le

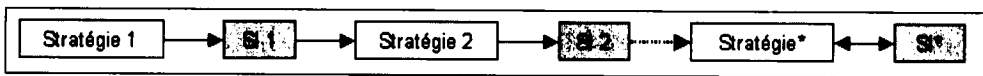


Figure 4 : Les liens dynamiques entre innovation stratégique et SI (Volle, 2002).

10. Il cite par exemple les tickets de facturation utilisés pour réaliser des études marketing qui fondent les démarches commerciales proactives, ou l'utilisation des bases de données de feuilles de remboursement de soins qui contribuent à l'élaboration de la politique de santé.

11. L'entreprise tire parti du patrimoine en information que représente le SI qui correspond à la stratégie 1, ce qui lui permet de définir une stratégie 2, qui nécessite de nouvelles exigences en termes de SI, qui lui-même va ouvrir de nouvelles perspectives, etc. L'alignement s'opère donc selon Volle (2002) par étapes dynamiques.

« comment » de 1001 Listes. Elle permet également d'envisager de nouveaux « qui », puisque la réponse en terme de SI peut être transposée à de nouveaux événements de la vie des clients, en dehors du mariage (naissance, anniversaire, départ à la retraite, week-end entre amis, pendaison de cremaillère...): c'est le cadeau commun qui constitue le prochain axe de développement de 1001 Listes.

On peut suggérer que cette capacité d'alignement a été reconnue par TF1, qui a acquis 95 % du capital de 1001 Listes, en décembre 2006, auprès des fonds Butler Capital Partners et Cita FCPR1 et de la fondatrice de la société, via sa filiale Teleshopping. L'objectif affiché est de développer le e-commerce par le biais des concepts de cadeau commun et la diversification sur d'autres types d'événements (anniversaire, naissance...). Selon le communiqué de TF1, *« 1001 Listes dispose d'atouts prometteurs: une bonne image de marque, une présence Internet forte, un modèle novateur, et un potentiel de développement important, notamment autour de nouveaux services liés au mariage et aux autres événements de la vie. Le Groupe TF1 apporte à 1001 Listes un savoir faire dans la vente à distance ainsi que dans les relations avec les fournisseurs à travers sa filiale de téléachat et de e-commerce. Par ailleurs, le groupe TF1 apporte son savoir-faire éditorial et publicitaire sur Internet ».*

CONCLUSION

À travers l'analyse du cas 1001 Listes, qui est passé d'un modèle d'intermédiation utilisant Internet comme un

simple support à Internet catalyseur de la stratégie, nous avons illustré les apports des SI dans une innovation stratégique, cas particulier d'une innovation de rupture.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette étude de cas. Sur le plan théorique, tout d'abord, nous avons montré que les deux courants théoriques explorant le lien entre SI et stratégie s'appliquent bien aux innovations stratégiques. Nous pouvons même avancer que ces deux courants sont largement complémentaires, et contribuent à expliquer non seulement l'origine de l'avantage concurrentiel mais également son maintien dans le temps. Ainsi, la théorie de l'alignement approfondie-t-elle la vision dynamique proposée par les tenants de l'approche par les ressources.

Sur le plan managérial, les apports sont multiples. Le cas 1001 Listes est un bon exemple des nouvelles formes d'intermédiation, générant de nouveaux modèles d'affaires façonnés, notamment par les opportunités offertes par les nouvelles technologies. Les managers doivent prendre conscience de ces opportunités, afin de les intégrer pour faire évoluer leurs modèles d'affaires. Selon l'aveu même de la fondatrice de 1001 Listes, elle n'avait pas pris conscience de toutes ces opportunités. Rappeler l'importance de ces opportunités aux managers nous paraît donc primordial. Par ailleurs, ces opportunités évoluent avec le temps, en raison notamment des phénomènes d'acceptation des nouvelles technologies par les clients. Seule une grande proximité avec le marché permet de comprendre si

celui-ci est mûr pour accepter l'innovation. Cette proximité est plus comparable au travail d'un ethnologue chargé de décrypter une tribu qu'à une traditionnelle étude de marché. Cette proximité constitue d'ailleurs, chez 1001 Listes, une aptitude organisationnelle spécifique, qu'il convient de conserver, afin d'évaluer les opportunités offertes par les SI de manière réaliste et ainsi de renouveler le modèle d'affaires.

Bien entendu, notre recherche comporte des limites. Tout d'abord, nous avons privilégié une recherche sur le contenu, et non sur le processus de l'innovation stratégique de 1001 Listes. Une telle étude permettrait notamment un rapprochement avec une littérature récente sur l'innovation, envisageant cette dernière comme la remise en cause des designs cognitifs (voir Hatchuel (2006) ou Midler (2004) par exemple). Par ailleurs, notre approche conduit à une présentation quelque peu déterministe des liens entre SI, avantage concurrentiel et alignement stratégique. En effet, nous avons analysé le SI de 1001 Listes comme ressource à gérer et comme arme stratégique, mais nous n'avons pas étudié celui-ci du point de vue des utilisateurs, clients de 1001 Listes mais aussi salariés et partenaires. Une étude complémentaire s'interrogeant sur le phénomène d'appropriation par les utilisateurs de la plate-forme de 1001 listes paraît donc nécessaire. Enfin, il serait souhaitable d'analyser les liens entre SI et autres ressources de l'entreprise. Comme nous l'avons mentionné dans le cadre théorique, les SI sont constitutifs d'avantages concurrentiels particuliers lorsqu'ils sont associés à d'autres ressources de la firme.

Nous ne proposons ici qu'une analyse unilatérale et focalisée sur les SI et nous avons conscience qu'une analyse plus approfondie serait nécessaire, notamment pour analyser leur rôle dans la création d'aptitudes organisationnelles.

Ces limites constituent selon nous autant de perspectives de recherche stimulantes, notamment dans le cadre de la récente acquisition de 1001 Listes par la filiale Téléshopping de TF1.

BIBLIOGRAPHIE

Abell, D. F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, New-Jersey.

Abraham, J. L. et Knight, D. J. (2001), « Strategic Innovation », *Strategy & Leadership*, vol. 29, n° 1, pp. 21-28.

Amit, R. et Schoemaker, P. J. H. (1993), « Strategic Assets and Organizational Rent », *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 1, pp. 33-46.

Amit, R. et Zott, C. (2001), « Value Creation in E-Business », *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 6/7, pp. 493-520.

Baden-Fuller, C. et Stopford, J. (1994), *Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge*, Routledge, London.

Barney, J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, pp. 99-121.

Bharadwaj, A. (2000), « A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation », *MIS Quarterly*, vol. 24, n° 1, pp. 169-196.

Charreire, S. et Durieux, F. (1999), « Explorer et tester: les deux voies pour la recherche », in *Méthodes de recherche en ma-*

nagement, R. Thietart (dir.), Paris, Dunod, pp. 57-81.

Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston.

Christensen, C. M. et Raynor, M. E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, Boston.

Ciborra, C. U. (1992), « From Thinking to Tinkering: The Grassroots of Strategic Information Systems », *Information Society*, vol. 8, n° 4, pp. 297-310.

Govindarajan, V. et Gupta, A. K. (2001), « Strategic Innovation: A Conceptual Road Map », *Business Horizons*, vol. 44, n° 4, pp. 3-13.

Hatchuel, A. et Weil, B. (2006), *Les processus d'innovation: Conception innovante et croissance des entreprises*, Le Masson, Hermès, Paris.

Hamel, G. (1998), « Strategy Innovation and the Quest for Value », *Sloan Management Review*, vol. 39, n° 2, pp. 78-86.

Hedman, J. et Kalling, T. (2003), « The Business Model: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations », *European Journal of Information Systems*, vol. 12, pp. 49-59.

Henderson, J. C. et Venkatraman, H. (1999), « Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations », *IBM Systems Journal*, vol. 38, n° 2/3, pp. 472-484.

Henderson, J. C. et Venkatraman, N. (1993), « Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations », *IBM Systems Journal*, vol. 32, n° 1, pp. 4-17.

Keen, P. G. W. (1993), « Information Technology and the Management Differen-

ce: A Fusion Map », *IBM Systems Journal*, vol. 32, n° 1, pp. 17-40.

Krinsky, R. et Jenkins, A. (1997), « When Worlds Collide: The Uneasy Fusion of Strategy and Innovation », *Strategy and Leadership*, vol. 25, n° 4, pp. 36-41.

Luftman, J. N., Lewis, P. R. et Oldach, S. H. (1993), « Transforming the Enterprise: The Alignment of Business and Information Technology Strategies », *IBM Systems Journal*, vol. 32, n° 1, pp. 198-222.

Markides, C. (1997), « Strategic Innovation », *Sloan Management Review*, vol. 38, n° 3, pp. 9-24.

Markides, C. (2006), « Disruptive Innovation: In Need of Better Theory », *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, pp. 19-25.

Mcfarlan, F. W. (1984), « Information Technology Changes the Way You Compete », *Harvard Business Review*, vol. 62, n° 3, pp. 98-104.

Midler, C. (2004), *L'auto qui n'existait pas: management des projets et transformation de l'entreprise*, Dunod, Paris.

Monod, E. (2002), « Epistémologie de la recherche en systèmes d'information », in *Faire de la recherche en systèmes d'information*, F. Rowe (coordonné par), F. Vuibert, Paris, pp. 21-56.

Morris, M., Schindehutte, M. et Allen, J. (2005), « The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective », *Journal of Business Research*, vol. 58, pp. 726-735.

Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.

Porter, M. E. et Millar, V. E. (1985), « How Information Gives You Competitive Advantage », *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 4, pp. 149-161.

Reix, R. (2004), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Paris.

Reix, R. et Rowe, F. (2002), « La recherche en systèmes d'information: de l'histoire au concept », in *Faire de la recherche en systèmes d'information*, F. Rowe (coordonné par), Vuibert, Paris, pp. 1-17.

Sambamurthy, V. (2000), « Business Strategy in Hypercompetitive Environments: Rethinking the Logic of It Differentiation », in *Framing the Domains of It Mana-*

gement, R. W. Zmud (dir.), Pinnaflex, pp. 245-261.

Volle, M. (2002). « Le système d'information et la stratégie de l'entreprise », <http://www.volle.com/travaux/sistrategie.htm>, consulté en décembre 2006.

Wade, M. et Hulland, J. (2004), « The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research », *MIS Quarterly*, vol. 28, n° 1, pp. 107-142.

ANNEXES

ANNEXE A: DONNÉES COLLECTÉES

Données secondaires

La revue de presse a été menée sur les bases de données de presse française Europresse et Factiva et sur Internet: 78 articles (hors dépêches) ont été collectés, issus de: *Les Echos, La Tribune, Capital Finance, Le Figaro, La Vie Financière, Management, The Wall Street Journal, L'Entreprise, l'Expansion, Internet Professionnel, Le Journal du Net...*

Données primaires

Les entretiens ont été menés en face à face ou par téléphone, et ont duré entre 45 minutes et 2 heures, selon l'appétence des répondants.

Personnes interrogées	Fonction	Date de l'interview
Pauline d'Orgeval	PDG de 1 001 Listes	20 novembre 2006
Patrice Bonhomme	DSI de 1 001 Listes	27 novembre 2006
Estelle P.	Cliente 1 001 Listes (mariage en 2003)	19 février 2007
Marie Christine D.	Cliente 1 001 Listes (mariage en 2006)	23 février 2007
Pierre Jean L.	Gérant d'une boutique de décoration à Montpellier, partenaire de 1 001 Listes	23 février 2007
Jean V.	Gérant d'une galerie d'art à Paris, partenaire de 1 001 Listes	28 février 2007

ANNEXE B

En K euros	30/09/2004	30/09/2003	31/12/2002	31/12/2001
Chiffre d'affaires	10 659	4 368	3 608	1 103
Achats	8 720	3 626	2 973	883
Charges de personnel	1 646	1 152	1 288	1 215
Autres charges	1 352	1 081	1 329	955
Résultat d'exploitation	- 1 059	- 1 491	- 1 982	- 1 950
Résultat Financier	348	33	40	- 6
Résultat courant	- 711	- 1 458	- 1 942	- 1 956
Résultat net	- 739	- 1 488	- 1 981	- 1 962
<i>Effectif moyen du personnel</i>	65	37	43	46
% du CA				
Achats	82 %	83 %	82 %	80 %
Charges de personnel	15 %	26 %	36 %	110 %
Autres charges	13 %	25 %	37 %	87 %
Résultat d'exploitation	- 10 %	- 34 %	- 55 %	- 177 %
Résultat Financier	3 %	1 %	1 %	- 1 %
Résultat courant	- 7 %	- 33 %	- 54 %	- 177 %
Résultat net	- 7 %	- 34 %	- 55 %	- 178 %

Tableau 1 : Compte de résultat simplifié de 1 001 Listes.

Hind BENBYA est Professeur Associé de Systèmes d'Information au sein du Groupe Sup de Co Montpellier. Ses domaines de recherche couvrent l'efficacité des systèmes d'information (Implémentation, alignement, mécanismes complémentaires et évolution) et plus particulièrement des systèmes de gestion des connaissances et de e-business. Sur ces thématiques, elle a publié, en langue anglaise, plusieurs articles de recherche ainsi que deux livres.

Hind Benbya
Groupe Sup de Co Montpellier
2300, avenue Moulins
34185 Montpellier Cedex 4 - France
h.benbya@supco-montpellier.fr

Ahmed BOUNFOUR, Professeur à l'Université Paris-Sud 11, chercheur au PESOR. Ses travaux portent sur la connaissance, l'innovation, la valorisation du capital immatériel, et les systèmes d'information. Il a publié récemment : *Valeur et Performance des SI, une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise* (avec Georges Epinette), Dunod, 2006, et *Capital immatériel, Connaissance, et Performance*, L'harmattan, 2006.

Ahmed Bounfour
Université Paris-Sud 11
8, avenue Cauchy
92330 Sceaux - France
Tél. : +33 (0)1 40 91 24 15
ahmed.bounfour@u-psud.fr

Isabelle BOURDON est docteur en Sciences de Gestion et ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan. Maître de conférences en Sciences de gestion à l'Ecole Polytechnique Universitaire de Montpellier - Université Montpellier II, ses travaux de recherche au sein du laboratoire du CREGOR portent sur les problématiques d'appropriation des SI et la gestion des connaissances.

Isabelle Bourdon
Maître de Conférences en Sciences de gestion

Ecole Polytechnique Universitaire -
Université Montpellier II
Laboratoire du CREGOR - Département
Sciences de Gestion
Place Eugène Bataillon
34095 Montpellier Cedex 5 - France
Tél. : +33 (0)4 67 14 42 17
Fax : +33 (0)4 67 14 42 20
isabelle.bourdon@polytech.univ-montp2.fr

Anthony HUSSENOT, Mes travaux portent sur les relations entre le collectif et les technologies en situation de travail. Ces recherches visent à identifier les dynamiques sociales et techniques en œuvre dans les processus d'appropriation des technologies de l'information dans les organisations.

Anthony Hussenot
Groupe de Recherche en Droit Economie et
Gestion
CNRS / Université de Nice Sophia-Antipolis
250, rue Albert Einstein - Bt. 2
06560 Sophia-Antipolis Valbonne - France
hussenot@gredeg.cnrs.fr

Laurence LEHMANN-ORTEGA, Diplômée d'HEC Paris, docteur en Sciences de Gestion, elle est Professeur de Stratégie au sein du Groupe Sup de Co Montpellier. Ses travaux de recherche portent sur les innovations de rupture.

Laurence Lehmann-Ortega
Professeur en stratégie
Groupe Sup de Co Montpellier
CEROM
2300, avenue des Moulins
34185 Montpellier Cedex 4 - France
Tél. : +33 (0)4 67 10 28 57
llehmann-ortega@supco-montpellier.fr

Régis MEISSONIER, Docteur en Sciences de Gestion, est Professeur Associé de Systèmes d'Information au Groupe Sup de Co Montpellier. Son domaine de recherche est spécialisé sur les aspects organisationnels in-