



**HAL**  
open science

## Le potentiel stratégique de l'appropriation du site web : le cas de l'industrie hôtelière indépendante

Bénédictte Aldebert, Duc Luu, Marie-Christine Longe Monnoyer

### ► To cite this version:

Bénédictte Aldebert, Duc Luu, Marie-Christine Longe Monnoyer. Le potentiel stratégique de l'appropriation du site web : le cas de l'industrie hôtelière indépendante. 16<sup>e</sup> congrès de l'AIM, May 2011, St denis, ile de La Réunion, France. hal-02556274

**HAL Id: hal-02556274**

**<https://hal.science/hal-02556274>**

Submitted on 27 Apr 2020

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

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

# **Le potentiel stratégique de l'appropriation du site web : le cas de l'industrie hôtelière indépendante**

**The strategic opportunity of web site appropriation: the case of the independent hotel industry**

---

## **□ Résumé**

---

Les sites web des établissements du secteur hôtelier indépendant semblent très différents les uns des autres. L'objectif de cette recherche est de vérifier la nature de ces différences et les liens qui peuvent exister entre la stratégie des dirigeants et leur degré d'appropriation des technologies web. La revue de littérature nous a conduit à la construction d'une enquête statistique, qui menée auprès de 266 hôtels en France, nous permet de vérifier l'existence de ces liens

### **Mots clefs :**

Appropriation des technologies ; stratégie ; site web ; tourisme

## **□ Abstract**

---

The websites in the independent hotel sector institutions does not seam similar. The aim of this paper is to understand where do theses differences come from. Are there links between the website complexity, the hotel strategy, and the manager competencies? An empirical study was conducted among 266 hotels in France. It allows to assess the role of these links.

### **Key-words:**

Technology appropriation ; strategic opportunity ; web site ; tourism

***Bénédicte ALDEBERT***

*Maître de conférences au LERASS*

Université de Toulouse – UPS

bene.aldebert@gmail.com

***Duc LUU***

*Doctorant au CRM*

Université Toulouse 1 capitole, IAE

anhduc\_bem@yahoo.com

***Marie-Christine MONNOYER-LONGÉ***

*Professeur au CRM*

Université Toulouse 1 capitole, IAE

marie-christine.monnoyer@univ-tlse1.fr

## 1. Introduction

Le développement des technologies numériques a bouleversé en 30 ans les modes de communication et l'accès à l'information. Les services touristiques sont parmi les premiers à avoir saisi l'intérêt d'une présence sur le net dynamisés en cela par le comportement très réactif des internautes. Si l'adéquation des Technologies de l'Information (TI) au secteur du tourisme a si bien réussi, c'est que l'information se trouve au cœur de l'activité touristique (Buhalis, 1996 ; Werthner et Klein, 2004). Quinze ans après l'introduction des technologies web, les usages et le degré d'appropriation de ces technologies restent toutefois très divers, au sein de l'industrie hôtelière.

L'objectif de notre recherche est de mieux comprendre les disparités constatées entre les sites web des hôtels indépendants ainsi que la relation entre les objectifs stratégiques des structures de type TPE familiales<sup>1</sup> et les dynamiques d'appropriation des technologies web. Afin de répondre à cette question, nous chercherons à vérifier quelles sont les fonctionnalités employées et la structuration des sites web, puis le lien entre la sensibilité des acteurs à cette technologie et le degré d'appropriation.

Cette recherche s'appuiera sur les résultats d'une enquête menée auprès de 266 hôtels indépendants. Après avoir présenté, le cadre sociologique et managérial de ces entreprises ainsi que les fondements théoriques (1) de notre réflexion, nous présentons le dispositif d'enquête (2) et discutons des résultats et des limites de notre enquête (3).

## 2. Le cadre de l'analyse

Activité dynamique et en perpétuelle métamorphose, le tourisme connaît depuis une quinzaine d'années de profondes transformations issues, en partie, du développement de nouveaux systèmes de diffusion de l'information dans la société. Nous présentons dans ce cadre d'analyse, une réflexion sociologique et managériale appuyée par le cadre théorique adopté.

### 2.1. Le cadre sociologique et managérial

En 15 ans la technologie de l'internet s'est diffusée dans l'ensemble des économies, dans la quasi totalité des entreprises et dans de très larges couches de la population des pays occidentaux et des économies émergentes. Si les

pays de l'Europe du Sud ont été plus réticents à utiliser puis adopter les sites web et le courriel (Luu 2008, OCDE, DGIS, 2010), l'écart s'est réduit entre le nord et le sud. Désormais environ les deux tiers des entreprises françaises disposent d'un site web (contre toutefois 90% au Danemark et en Suède (INSEE Première, 2009).

Parallèlement les ménages se sont équipés sur le plan informatique : en France, 76% des personnes disposent d'un ordinateur à domicile contre 34% en 2000 et plus du quart des ménages dispose de plusieurs ordinateurs (Bigot et Crouette, 2010). Chez les diplômés du supérieur et les personnes exerçant une profession au moins « intermédiaire », le taux d'équipement dépasse 90%.

L'évolution semble marquer le pas du côté des entreprises. Les entreprises de moins de 20 salariés et celles qui ne disposaient que d'un site vitrine ont parfois abandonné celui-ci. Entre 2006 et 2008, leur taux d'équipement passe de 54% à 43% (INSEE Première, 2009). Le commerce électronique ne décolle pas de façon uniforme. Seules 13% des entreprises françaises dans leur ensemble y ont recours, contre 26% aux Pays Bas (DGIS 2010). Cette stagnation peut surprendre lorsque l'on sait que de 54 à 90% des internautes français, selon leur âge et catégorie sociale, consultent internet au moins une fois par jour (Credoc, 2010) et que 60% des internautes (soit 44% des personnes de plus de 15 ans) ont une pratique de l'achat via le web (Credoc, 2010). Cet intérêt des internautes est concomitant avec une évolution profonde des techniques du design interactif (Monnoyer, 2010). L'écran devient un lieu métaphorique, support de la communication à triple titre, formel, matériel et ergonomique<sup>2</sup>. Il garantit le lien social au delà de l'utilitaire et de l'esthétique donnant ainsi des opportunités intéressantes aux entreprises qui souhaitent densifier leur relation client dans une économie qui sous l'effet de la concurrence voit se réduire la fidélité du consommateur.

Mais la diversité des usages que font du web les internautes (réseaux sociaux, téléchargement, jeux, etc.) explique des décalages apparents entre les comportements individuels et ceux des entreprises. Cette diversité peut aussi laisser présager des évolutions rapides lorsque les entreprises auront trouvé des formes de communication et d'échanges qu'elles considéreront comme rentables.

Le secteur de l'hôtellerie (HCR), qui nous intéresse plus spécifiquement dans cette communication, regroupe plus de 150000 entreprises en France. 93% d'entre elles comptent moins de 10 salariés mais emploient plus de 300000 personnes. Bien que le nombre des structures d'hébergement touristique augmente, le nombre des hôtels diminue, et tout particulièrement ceux qui occupent moins de 10 salariés, du fait de la baisse de leur rentabilité (Insee première, 2008). Mais le chiffre d'affaires des

---

<sup>1</sup> La littérature a largement investi la spécificité de la PME comme objet d'étude (Julien et Marchesnay, 1988 ; Torrès, 1998). Nous nous intéresserons davantage aux TPE (moins de 20 salariés) qui constituent les trois quarts des entreprises de notre échantillon. Certains caractères de la TPE influent sur le processus de gestion de l'entreprise et sur l'utilisation des TIC. Ainsi Torrès (1998) considèrent que les TPE témoignent d'une « épaisseur organisationnelle » très faible et d'une prégnance très forte des relations à leur environnement, ces deux points contribuant à structurer fortement les activités de communication.

---

<sup>2</sup> Ce mot du designer E.J Aarseth vient des mots grecs *ergon* et *hodos* qui signifient travail et chemin. La page écran offre un parcours de l'information, une manipulation, un échange d'information qui est médié par la machine (web design)

hôtels de 3 à 4 étoiles et des hôtels qui emploient plus de 50 salariés, est à nouveau orienté à la baisse du fait de la situation économique, après deux années de reprise entre 2006 et 2008<sup>3</sup>. Cette situation permet aux différents intermédiaires qui se positionnent sur la chaîne de valeur de réservation (centrales de réservation, tours opérateurs, agences de voyages et comités d'entreprise) d'intensifier la pression concurrentielle.

Si les infrastructures du secteur hôtelier ont vieilli (Costes, 2007), celui-ci a été rapidement interpellé par la technologie web, ne serait-ce que du fait du comportement des clients cherchant d'eux-mêmes nuitées et services correspondant à leurs attentes. Selon la FEVAD (2010), 58% des internautes français ont acheté leur prestation touristique en ligne. Par ailleurs, l'existence d'un site propre peut modifier la position concurrentielle des structures hôtelières indépendantes (augmentation du taux d'occupation des chambres, élargissement de la réputation, proposition de services complémentaires) puisqu'il permet aux hôtels :

- de diminuer le recours aux intermédiaires, d'éviter les sites de réservations, et d'améliorer leur positionnement sur les moteurs de recherche ;
- de pratiquer le yield-management et des promotions en temps réel (Jones, 1999 ; Autissier, 2000 ; Zrelli, 2008) ;
- de combiner offre de proximité et mise à disposition d'informations à caractère international (Hashim et al., ; Teo et Pian, 2004 ; Khemthong et Roberts, 2006 ; Scaglione et al., 2009).

Toutefois la réservation directe par internet est encore limitée puisque, seules 18% des entreprises du secteur HCR la pratiquent ce qui ne représente que 4% de leur CA. Par ailleurs les intermédiaires de la chaîne de valeur précédemment cités exercent largement les tâches de *front office* dans l'activité de réservation (direction du tourisme, 2007). Dans une étude effectuée auprès des hôtels de moins de 250 salariés de la région Rhône Alpes, il apparaît que seuls 37% des hôtels disposaient d'un site transactionnel en 2006 (Boulesnane et alii, 2009). Au regard des résultats enregistrés dans les autres secteurs d'activités, la part du CA réalisée via le web est pourtant élevée et témoigne de la prise de conscience du rôle potentiel du site électronique, mais dans une période de forte concurrence et de montée en puissance des autres structures d'hébergement touristique (gîtes, chambres d'hôtes), les chiffres laissent percevoir une sous-utilisation du potentiel de cette technologie.

Si la décision d'investir dans la construction d'un site web et sa mise en service peuvent relever d'un effet de mode ou d'imitation, son développement dans le temps et sa mise à jour régulière traduit plus vraisemblablement un comportement pro-actif des dirigeants et une stratégie de prospection ou d'élargissement du marché (Levy, 2000 :

Khemthong et Roberts, 2006 ; Scaglione et al., 2009 ; Seck, 2009). Mais, la recherche de prospects pour une TPE hôtelière peut prendre une dimension nouvelle par rapport à ses réflexions antérieures ou celle d'autres secteurs. En effet, si la structure de l'offreur est petite par sa taille, celle-ci est intégrée dans un univers historique, géographique, culturel, patrimonial, qui peut être riche de sens pour l'internaute qui le découvrira sur le site web de la TPE. La technologie du web rend accessible à l'hôtelier la construction d'une offre qui ne se limite pas à ses prestations propres mais s'enrichit de son environnement immédiat voire plus large puisqu'elle bénéficie des infrastructures nationales. La nouvelle stratégie s'apparente à une mise en abîme de l'offre hôtelière *stricto sensu*. Elle suppose toutefois une distanciation de l'offreur par rapport à sa prestation et une capacité d'innovation organisationnelle s'appuyant sur les TIC.

Pour analyser cette évolution stratégique, nous nous appuyons donc sur les travaux qui analysent les liens entre technologies, stratégie de l'entreprise et capacité d'innovation organisationnelle.

## 2.2. Le cadre théorique

### 2.2.1. Relations entre technologie et organisation

Selon Mintzberg (1982, p. 229), « *l'influence de la technologie dans l'organisation est, (...) un point litigieux dans la littérature en théorie des organisations* ». Une revue de la littérature montre que la technologie occupe des statuts variés selon les conceptions des organisations et les approches du changement organisationnel qui en découlent.

DeSanctis et Poole (1994) proposent une typologie de la relation entre technologie et organisation. Pour ces auteurs, cette relation repose sur trois visions concurrentes des effets des TIC :

-L'école de la prise de décision (Keen et Scott Morton, 1978 ; Pinfield, 1986) pour laquelle l'échec ou la réussite de l'introduction d'une technologie dans une organisation dépend de ses caractéristiques intrinsèques ou des facteurs contingents liés à son introduction dans l'organisation.

-L'école institutionnelle (Giddens, 1979 ; Kling, 1980 ; Salancik et Pfeffer, 1978 ; Walther, 1992 ; Blumer, 1969 ; Reichers 1987) qui étudie la technologie en tant qu'opportunité du changement et non comme facteur causal du changement. Les auteurs de ce courant se concentrent davantage sur l'évolution sociale des structures au sein des institutions plutôt que sur la technologie.

-L'école sociale de la technologie ou perspective intégrée (Bostrom et Heinen, 1977 ; Pasmore, 1988 ; Barley, 1990 ; Orlikowski, 1992) qui pallie les limites de l'école institutionnelle dans la mesure où elle adopte une

<sup>3</sup> <http://www.tourisme.gouv.fr/bilan/bilan-tourisme-2009.php>

vision complète intégrant aussi bien le rôle des pratiques sociales que le potentiel des technologies à provoquer des changements organisationnels. Notre travail puise ses références dans l'école sociale, perspective interactionniste.

Les travaux de cette perspective interactionniste ont mis en évidence la capacité d'initiative des acteurs sociaux face à une nouvelle technologie et leur « flexibilité interprétative » (Pinch et Bijker, 1984). Il apparaît que l'utilisation ou non de l'artefact, ne dépend pas seulement de l'artefact lui-même (il peut être parfait d'un point de vue technique) mais aussi de la signification qui lui est attribuée par les acteurs. Orlikowski explique que la technologie se construit physiquement à travers l'action des individus dans un contexte social donné et socialement à travers le sens que ces derniers lui attribuent et les différentes caractéristiques qu'ils utilisent (Orlikowski, 1992). La technologie apparaît comme un construit social résultant de l'action humaine et des propriétés structurelles du système organisationnel. Les réflexions de Joas (1999), cherchant de même à construire une théorie de l'action, montrent que l'action humaine entretient avec le contexte vécu une relation constitutive. L'action résulte, en effet, d'un jugement réflexif porté par la personne sur le contexte, et de l'intérêt qu'il y a, pour elle, à conduire l'action. La relation entre le contexte et l'action conduit ainsi la personne à la construction de la connaissance de son environnement. L'action s'oriente ensuite, par un mouvement réflexif, en fonction de la perception construite de la situation dans laquelle il se trouve. On comprend dès lors que tous les contextes productifs n'étant pas identiques et favorables, la flexibilité interprétative des utilisateurs puisse se révéler très variable.

### 2.2.2. L'orientation stratégique de l'entreprise et l'appropriation des TIC

Ici encore, une revue de la littérature montre que le rôle des TIC varie selon les choix stratégiques, ce qui peut expliquer les différences d'utilisation des TIC et le soin apporté à leur intégration dans les différents postes de travail (Bakos et Treacy 1986),

- Une première action stratégique consiste à chercher une réduction des coûts ce qu'autorisent les TIC, via une réduction des coûts de transaction et des coûts de recherche de l'information (Malone et *al.*, 1987). Les marchés doivent, *a priori*, devenir plus efficaces grâce à une meilleure allocation des ressources et à une rencontre directe entre les offreurs et les demandeurs sans passer par des intermédiaires. Selon Porter (1985), les TIC et les changements technologiques qu'ils induisent permettent, à partir de processus d'apprentissage, de réduire l'usage des matériaux ou de diminuer la quantité de travail globale.

- Une seconde action stratégique vise à rechercher une différenciation sur le marché. Elle consiste à jouer non

pas sur une réduction des prix mais sur un différentiel de valeur perçu par le client. Le changement technologique permet de développer une grande flexibilité, un meilleur contrôle de la qualité, des réponses plus rapides aux commandes et donc de différencier l'offre par rapport à la concurrence (Porter, 1985),

- Si Porter et Millar (1985) suggèrent que les TIC permettent de prendre de l'avance sur la concurrence du point de vue des coûts comme de la différenciation. Plusieurs auteurs (Kalika, 2000 ; Lévy, 2000 ; Madrid et Monnoyer, 2005) insistent sur la modification possible, par extension géographique, du champ de l'action concurrentielle, ce qui correspond pour une large part à des formes de diversification.

Dans le contexte des TPE, les TIC doivent permettre aux organisations d'obtenir un avantage concurrentiel (Raymond et Blili, 1997), d'améliorer leur offre en facilitant la connaissance des attentes des clients mais également en combinant efficacement le travail des partenaires internes et externes. Du fait de la propagation des TIC, ces intérêts se transforment en enjeux qui sont cruciaux à tous les niveaux de la chaîne de valeur de l'entreprise. Le tableau 1 présente les principaux avantages stratégiques que peuvent apporter les TIC pour les petites entreprises.

En définitive, Lefebvre et Lefebvre (1996) soulignent que les TIC vont permettre à l'entreprise de réduire ses coûts tout en étant plus réactive, d'améliorer sa visibilité mondiale et de personnaliser ses produits. La technologie devient pour les entreprises qui répondent à un ensemble de conditions structurelles, une source de développement de stratégies et donc d'avantages concurrentiels directement exprimables en termes de réduction des coûts, et d'extension du marché (Aldebert, 2008).

Toutefois, il semble que plus les entreprises sont équipées et semblent alertes face aux TIC, plus elles utilisent des fonctionnalités offertes par les TIC et plus elles en ont une fréquence d'utilisation importante. Ainsi, il existerait des étapes d'utilisation en fonction du déploiement des TIC dans l'entreprise (Andersen, 2002 ; Aldebert, 2008, 2006). Les observations sociologiques et managériales précédentes vont dans le même sens que cette analyse et nous conduisent à vouloir vérifier que **l'appropriation des TIC par les hôteliers indépendants s'effectue selon un continuum stratégique (H1)**.

### 2.2.3. Le site web, comme source d'innovation organisationnelle

Créer un site web ne peut plus être considéré comme une innovation majeure, ni radicale au sens que Geroski et Markides (2004) donnent à ces mots, mais cela demeure une innovation stratégique puisqu'il s'agit d'une nouvelle forme de communication avec le client et de la création d'un nouveau canal de distribution qui peut utiliser des politiques de commercialisation en temps réel à condition que l'on dépasse largement le cadre d'un site vitrine (Madrid et Monnoyer, 2005).

Tableau 1: Les principaux avantages stratégiques des TIC

Perspectives	Marketing et vision managériale	Avantages potentiels
Réductions de coûts	Publicité et promotions	Moins coûteux que la publicité traditionnelle Réduction de dépliant et de coûts postaux Informations plus détaillées
Croissance du CA	Taille du marché Distribution et réservation	Croissance des acheteurs en ligne Nouveaux moyens de distribution et de réservation
Accès à de nouveaux marchés	Profil du marché Segmentation Niche de marché	Internautes sont mieux informés et plus assidus Personnalise l'information sur des segments du marché Utilisateurs avec des intérêts spécifiques cherchent plus souvent sur le web
Satisfaction client améliorée	Disponibilité et qualité de l'information Accès global Organisation et décision de faisabilité	Nouvelles visions des commodités Informations disponibles 24h/24h Accès pratique à l'information pour les clients Clients internationaux Facilite l'organisation et les choix
Améliorations qualitatives	Partenariats et alliances Réseau Service tangible	Accès instantanés à l'information Appréciation de nouveaux moyens d'information pour le client Mise à jour continue
Autres affaires critiques ou besoins clients		Participation active dans les partenariats numériques Outils pour maintenir les partenariats actuels et potentiels Meilleure présentation du service
Autres perspectives	Apprentissage et innovation	Suit les développements technologiques

Source : Morrison et Taylor (1999)

Il constitue pour la structure hôtelière un nouveau lieu de servuction qui peut agir sur la qualité du service (Chung et Law, 2003). Le site, comme structure fait en effet naître des actions réflexives en interne de façon positive ou négative car il alimente et modifie les structures cognitives du dirigeant et des salariés de l'hôtel. Il peut être un moyen pour transformer l'organisation du travail et peut modifier la perception de tous les salariés sur l'organisation à laquelle ils appartiennent (Giddens, 1994, Orlikowski, 2000). Le degré d'appropriation des technologies web conditionne tant le comportement du dirigeant que celui des salariés dans leur mise en action des potentialités de l'outil (de Vaujany, 2008, Aldebert, 2006). Si le site rend visible, pour tous les internautes, l'ensemble de l'offre et la communication, il peut même renouveler la relation au client ou à l'intermédiaire si le back office et les informations véhiculées par le site réduisent imperfection du savoir faire et faillibilité humaine. Il génère alors de la confiance et constitue une action de relocalisation (au sens de Giddens). Des décalages entre la décision d'implantation de la technologie et celle de son usage régulier par ses utilisateurs peuvent modifier fortement les résultats obtenus par rapport aux effets attendus.

Le site web apparaît donc porteur de potentialités stratégiques et de ressources organisationnelles qui ne se révèlent que dans le cadre d'une congruence entre gestion des TIC et choix stratégiques. Les potentialités d'innovation qu'apporte le site exacerbent les besoins d'intégration et de coordination relevés par Lawrence et Lorsch (1967) dans l'analyse des entreprises performantes.

Dans leur modèle portant sur l'intensité informationnelle contenue dans la chaîne de valeur, Porter et Millar (1985) mettent l'accent sur la différence des effets d'un outil numérique sur la valeur perçue par le client d'un produit ou d'un service. Le tableau 2 représente sous la forme d'une matrice le lien entre l'intensité informationnelle contenue dans la chaîne de valeur et les implications managériales. Pour les produits de peu de contenu informationnel, une chaîne de valeur très structurée n'apportera au mieux qu'une amélioration de l'interactivité avec le client. Au contraire, pour un produit-service à forte composante informationnelle, la structuration de la chaîne de valeur est au moins porteuse d'une amélioration de la communication et peut supporter des innovations organisationnelles importantes comme l'ont montré Madrid et Monnoyer (2005) en intégrant le site web au sein des activités principales de la chaîne de valeur.

Tableau 2. : Matrice de l'intensité informationnelle et implications managériales

	Faible Intensité informationnelle dans la chaîne de valeur	Intensité informationnelle élevée dans la chaîne de valeur
Faible intensité informationnelle dans le produit	Les potentialités du média sont consacrées à l'information sur le produit	Les potentialités du média sont consacrées à l'information sur le produit et

	<b>Substitution</b>	ses liens <b>Interactivité</b>
Intensité informationnelle élevée dans le produit	Les potentialités du média sont consacrées à l'information sur le produit, ses moyens de promotion et sa distribution en ligne	Les potentialités du média sont consacrées à l'information sur le produit, ses moyens de promotion, sa distribution en ligne, ses supports techniques et ses liens
	<b>Communication</b>	<b>Innovation</b>

Source : Inspiré de Porter et Millar (1985)

Les évolutions stratégiques qu'autorisent les technologies web impliquent donc une évolution des méthodes de travail. Il s'agit d'apprendre à travailler autrement dans un cadre individuel ou collectif, en tirant profit de certaines des fonctionnalités offertes par les outils. En effet, les TIC, seules, n'ont pas de caractère à créer un avantage concurrentiel, c'est bien par leur combinaison à d'autres ressources humaines que les TIC soutiennent les stratégies des TPE de services. Il y a là un processus d'innovation à mettre en place alliant conjointement organisation du travail et fonctionnalités des outils utilisés. Nous sommes dès lors amenés à mobiliser la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984, 1995 ; Hamel et Prahalad, 1989) qui stipule qu'une entreprise sera plus performante qu'une autre si elle démontre une capacité supérieure à développer, utiliser et protéger un ensemble de ressources et de compétences (Lengnick-Hall et Wolff, 1999). Celle-ci nous conduit à nous interroger sur la maîtrise de la technologie web par les dirigeants et les salariés des TPE de l'hôtellerie, et plus précisément de vérifier si **la sensibilité des acteurs de ces TPE à certains aspects de cette technologie traduit un degré supérieur d'appropriation des technologies web. Ceci constituera notre seconde hypothèse (H2)**. Ce processus d'innovation peut toutefois être affecté par des freins à l'adoption des modes de communication tels que les TIC. Monnoyer et alii (2000) en relèvent deux : un frein d'ordre culturel (on ne souhaite pas changer la pratique classique) et un frein d'ordre comportemental (on ne souhaite pas s'engager sur un processus innovant).

Il semblerait que les entreprises touristiques ne soient pas organisées au mieux pour utiliser les TIC. De nombreux dirigeants de TPE ont une difficulté à percevoir le nouveau contexte technico-économique dans lequel ils sont désormais incités à évoluer et donc à définir la stratégie TIC de leur entreprise dans ce nouveau contexte (Aldebert, 2006). Cette observation permet de supposer **qu'il existe une grande variété dans la structuration des sites de l'hôtellerie indépendante**. Cela constituera notre troisième hypothèse (H3).

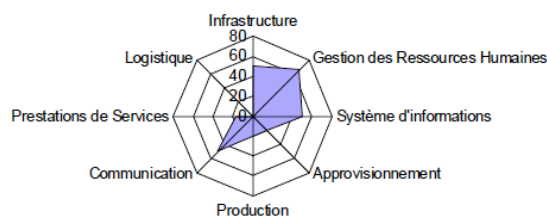
### 3. Méthode

Pour vérifier la validité des 3 hypothèses proposées, nous avons utilisé l'outil d'analyse des sites de PME proposé par Madrid et Monnoyer (2005). Il s'appuie sur le principe de la chaîne de valeur portérienne qui comprend huit dimensions : activités principales (infrastructures, ressources humaines, système d'information, approvisionnement) et activités de soutien (logistique, production, communication et commercialisation, services). Dans chacune d'entre elles ont été regroupés des éléments significatifs du fonctionnement du site web ce qui permet ainsi de cerner les actions et les moyens mis en place lors de la construction du site dans cette direction (tableau 3). Le décideur peut ainsi avoir choisi de privilégier une dimension plutôt qu'une autre, parce qu'il la trouvait plus importante pour la réussite de son entreprise, ou en avoir négligé complètement une autre parce qu'elle ne lui paraissait pas s'imposer au regard de ses objectifs.

Pour chacune de ces dimensions, un questionnaire a été conçu permettant au responsable de l'hôtel indépendant de répondre aisément par oui ou non à chaque question posée. La mesure de l'intérêt accordé par la direction de l'hôtel à cette dimension peut ainsi être appréhendée par le nombre de réponses positives aux différentes questions posées et donner lieu à une visualisation graphique (graphe 1).

Grappe 1. Les dimensions analysées dans l'enquête

L'utilisation de cette méthode supposait de réaliser une



enquête auprès des établissements de l'hôtellerie indépendante disposant d'un site web. Le questionnaire a fait l'objet de tests auprès de quelques uns avant son expédition par voie postale ou numérique entre mai et décembre 2009.

Dimensions	Items
Infrastructures	Historique, logo, valeurs affichées, projet, procédure qualité du site
Ressources humaines	Personne chargée de la mise à jour, affectée au traitement des mails, des FAQ, contenu du site utilisé par le personnel
Système d'information	Formulaires de recueil des données, transfert en BDD, moteur de recherche, comptage des visiteurs, pages en langues étrangères
Approvisionnement	Disponibilité d'hébergement, appel à propositions commerciales,

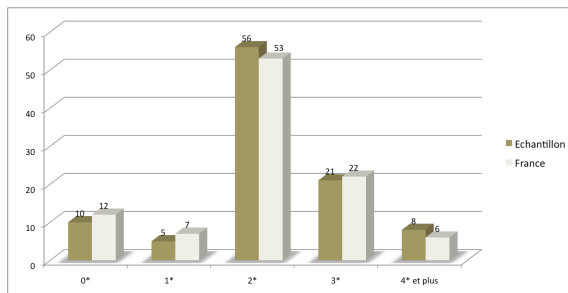
Production	Offre personnalisée des services, offre de services gracieux, système d'aide au choix de la chambre
Services	Prestations personnalisées, possibilité d'échange, infos en ligne très détaillées, paiement sécurisé
Communication	Adresse physique, charte graphique, multimédia, partenaires, messages automatiques
Logistique	Suivi de la réservation, gestion des arrivées tardives, téléchargement de documents commerciaux

Tableau 3 : Structuration des dimensions

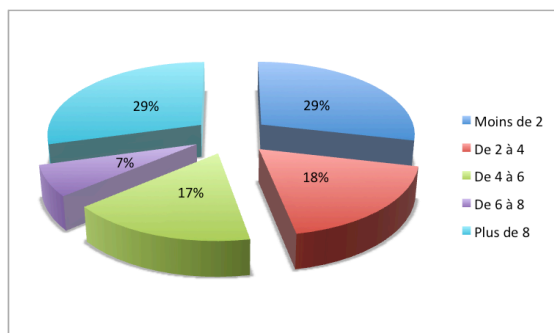
### 3.1. L'échantillon

Pour contacter les hôtels indépendants nous avons utilisé les listings des services tourisme des CCI ou les listes proposées par les offices de tourisme de différentes régions françaises, en excluant les établissements appartenant à des chaînes hôtelières. Au total, 2400 établissements ont été contactés et nous avons obtenu 266 réponses.

Le graphe 2 présente la répartition des répondants par catégorie d'hôtels (nombre d'étoiles) au sein de notre échantillon en la rapprochant des statistiques nationales (Enquête européenne TIC). Il met en évidence sa représentativité. Le graphe 3 en présente la structure par taille et confirme que notre champ est constitué de TPE.



Graphe 2 : Répartition par catégorie (nombre d'étoiles) des hôtels ayant répondu



Graphe 3 : Répartition par nombre de salariés des hôtels ayant répondu

### 3.2. Les variables de l'étude

#### 3.2.1. Les objectifs stratégiques

Pour pouvoir rapprocher stratégie et technologies des TPE hôtelières, nous avons demandé aux hôteliers de nous préciser les objectifs stratégiques poursuivis lors de la création du site et de les classer parmi douze propositions.

Celles-ci variaient d'un objectif de visibilité à celui d'une réservation en ligne ou au recrutement de salariés. Ces propositions, comme le montre le tableau ci-après, ont été structurées en 4 classes qui permettent de faire apparaître un niveau de développement du site de plus en plus important.

	Objectifs du site
1	Vous faire connaître, promouvoir vos prestations, fournir de l'information à vos clients
2	Interagir avec les clients, interagir avec les partenaires
3	Développer la communication interne, utiliser les informations réservation pour le service
4	Permettre la réservation en ligne, recevoir des paiements en ligne, organiser vos achats en ligne, recruter des ressources humaines

Tableau 4 : Classification des objectifs stratégiques du site

#### 2.2.2 Structuration des dimensions portésiennes étudiées

En choisissant de nous appuyer sur la chaîne de valeur portésienne, nous prenons le parti de limiter notre investigation des caractéristiques du site des hôtels indépendants aux éléments participant directement à la gestion opérationnelle interne de l'entreprise, ici repérés sous la forme de 8 dimensions composées chacune de 6 items. Ce choix présente l'avantage de mettre aisément en avant l'implication de la direction de l'hôtel, voire l'appropriation par les responsables de la technologie web. Il permet aussi de distinguer par leur fréquence d'implantation les outils ou les applications de cette technologie. Ainsi si faire figurer ses coordonnées, intégrer des photos numériques de l'hôtel ou des chambres sont des applications très généralisées qui apparaissent « évidentes » à tout hôtelier, en revanche, récupérer sur une base de données les adresses mails des personnes qui posent des questions ou effectuer des réservations ne l'est pas. Effectuer automatiquement la liaison entre le site et le système informatique suppose une maîtrise plus importante des outils numériques qu'intégrer des photos numériques sur un site. En revanche, toute externalisation de ces fonctions est assimilée à une non réalisation.

Nous pourrions donc mesurer la variété des structurations des sites de l'hôtellerie indépendante, hypothèse 3, en comparant le nombre d'items référencés positivement pour chacune des 8 dimensions étudiées.



Les réponses obtenues nous permettent de mesurer la sensibilité des acteurs de ces TPE à certains aspects de cette technologie (Hypothèse 2), mais aussi peut conduire à la mise en évidence d'étapes dans la numérisation de la servuction des hôteliers indépendants (Hypothèse 1)

### 3.3. Les méthodes statistiques

Afin de mieux comprendre ce qui peut influencer la structuration du site web, nous avons effectué une analyse de la variance (Anova). Ce test s'applique lorsque l'on veut mesurer une ou plusieurs variables explicatives et observer si elles influencent la distribution d'une variable à expliquer. Cette analyse consiste à tester si les différences de variation (la variance) dans chaque échantillon défini par les modalités des variables explicatives s'écartent de manière significative de la valeur 0. En supposant que nous ayons Y comme variable à expliquer (niveau du site web dans notre cas) et  $i, j, k, etc.$  comme variables explicatives (les huit dimensions de la chaîne portérienne), le modèle général s'écrit :

$$[Y_{i,j,k,...} = a + f(i,j,k,...) + e]$$

(a est une constante et e l'erreur de la mesure).

Nous avons vérifié au préalable la normalité de la distribution et l'indépendance des échantillons.

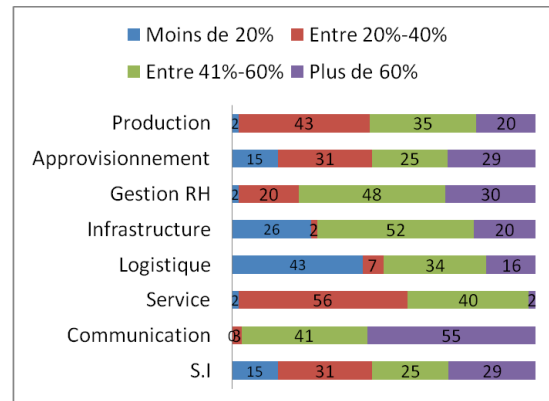
## 4. Résultats et discussion

### 4.1. L'analyse descriptive

Le tableau 5 représentant le nombre relatif des items positifs pour chaque dimension fait apparaître des différences quant à l'intérêt suscité par certaines d'entre elles. On constate ainsi que la dimension communication d'un site web est pratiquement toujours perçue puisque le nombre d'items positifs est dans 90% des cas supérieur à 40%. *A contrario* le rôle du site comme porteur de l'image de l'hôtel (items positifs de la dimension infrastructure) est dans près de 28% des cas inférieur à 40%. De même, le rôle du site comme appui dans les nécessaires fonctions logistiques liées à la réservation est souvent mal perçu, puisque le nombre d'items positifs est inférieur à 40% dans 50% des cas. Deux dimensions sont très largement présentes : communication et ressources humaines puisque le nombre des items positifs dépassent 40% dans plus de 80% des sites. Infrastructures, production, système d'information et logistique viennent ensuite avec un nombre d'items positifs d'au moins 40% dans 50% des sites, et enfin services et approvisionnement avec un nombre d'items positifs plus faibles. Ces observations nous permettent de confirmer l'hypothèse 3 de notre recherche. Il existe

une grande variété dans la structuration des sites de l'hôtellerie indépendante.

Tableau 5 : Histogramme des réponses positives aux items de chaque dimension étudiée.



L'intégration de la numérisation et la construction de liens entre les données issues du site et la gestion de l'entreprise exigent des compétences internes qui ne sont pas équivalentes selon les différentes dimensions que nous avons retenues. Ainsi, si les hôteliers ont au cours des dix dernières années développé leurs compétences communicationnelles du fait de l'intensification de la concurrence, ce n'est pas le cas de façon aussi nette pour la maîtrise des SI, nécessaire à la construction de bases de données qui s'enrichissent au fur et à mesure de l'arrivée de données en interne. Comme nous le rappelle la théorie des ressources, des contraintes internes peuvent être à la source des choix stratégiques. L'entreprise n'adopte pas un alignement permanent sur l'environnement mais au regard du développement des ressources et compétences propres (Teece et al. 1997).

### 4.2. L'analyse à partir de l'Anova

Le croisement de nos données relatives à chaque dimension et aux objectifs du site répartis en 4 classes met en évidence la significativité de la relation entre les 2 variables concernées pour 6 des dimensions étudiées. Ce n'est pas le cas pour les dimensions communication et ressources humaines (cf annexe1). Nous expliquerons cette différence par l'analyse précédente, puisque nous avons constaté que ces deux dimensions étaient les mieux implantées sur les sites des hôteliers indépendants, dès lors les différences ne doivent pas être significatives statistiquement selon le niveau de développement du site web.

Pour les 6 autres variables (infrastructures, système d'information, approvisionnement, production, services et logistiques), la relation est très fortement significative (cf annexe2). Il apparaît donc qu'il existe des étapes

d'utilisation en fonction du déploiement des applications numériques dans les hôtels indépendants. Les premières utilisations faites sont destinées à des applications d'information qu'elles soient émises ou reçues, par exemple la recherche d'information sur Internet ou l'envoi d'information promotionnelle aux clients. Une fois que la logique informationnelle est maîtrisée, la seconde étape consiste à utiliser le site à des fins de communication comme la réception d'e-mail aux clients via le site, l'envoi d'information promotionnelle et l'utilisation de forum sur leur site Internet. Enfin, la troisième application porte sur la réalisation de transactions en ligne et sur la pratique du e-business. L'ultime étape semble être de vouloir transformer le visiteur en acheteur. Ces résultats montrent qu'il existe un continuum entre les quatre classifications (site vitrine, communications, transactions, services augmentés) que nous avons définies, ce qui confirme la validité de notre hypothèse H1.

Pour approfondir notre compréhension de ce continuum, nous avons recherché s'il était possible de mettre en évidence une relation entre le niveau d'intégration du site à la stratégie de l'hôtel et la profondeur de la mise en œuvre des différentes dimensions. Pour cela, nous avons effectué une analyse de la variance permettant d'expliquer la variable dépendante : niveau du site web, avec les 8 variables indépendantes correspondant aux dimensions, en utilisant la méthode descendante, jusqu'à ce que toutes les variables indépendantes aient un coefficient significatif.

Nous obtenons la régression suivante dont nous présentons les tests en annexe 3 :

$$\text{Niveau site web} = 0.116 * \text{SI} + 0.199 * \text{Communication} + 0.145 * \text{Service} + 0.174 * \text{Logistique}$$

Nous retrouvons ici le rôle prépondérant de la dimension communication présente à tous les niveaux de complexité du site. Les 3 autres dimensions qui apparaissent structurantes sont dépendantes d'une part de la maîtrise des outils informatiques (SI) et du degré de compréhension des usages possibles de l'information numérisée dans la relation avec le client. En effet dans la dimension logistique nous avons fait apparaître les opportunités offertes au client de télécharger les vouchers, d'indiquer son arrivée tardive, d'annuler sa réservation... tous les éléments qui impactent la logistique du prestataire de services qu'est l'hôtelier. De même dans la dimension services nous avons intégré les questions liées au paiement en ligne qui fait encore naître de nombreuses réticences tant chez les dirigeants que parmi les clients.

Si comme nous l'avons rappelé plus haut la définition de la stratégie de l'entreprise s'appuie fortement sur les compétences dont elle dispose, la diffusion au sein de l'entreprise de l'usage de l'information numérisée met en relief le besoin d'une certaine polyvalence. La frontière entre les salariés en contact avec la clientèle (les

« front line ») et les autres, se fait de plus en plus floue. Se pose alors le problème de la gestion de ce contact. L'alternative est alors claire : soit former tout le personnel au contact client, soit revenir à une centralisation des réponses (tous les e-mails seraient redirigés vers le service communication). Mais, les entreprises touristiques ont une difficulté à attirer la main-d'œuvre qualifiée. Les raisons en sont multiples : rémunération plus basse, conditions de travail plus dures, incertitudes plus fortes, etc. Les TPE ont ainsi, malgré un besoin important, beaucoup de mal à recruter des jeunes diplômés et une main-d'œuvre qualifiée davantage attirée par les moyennes et les grandes entreprises ou la fonction publique.

La présence des compétences nécessaires et les moyens mis au service de la diffusion de l'usage de l'information numérisée apparaissent conditionner la diversification des dimensions du site web. Le caractère très progressif de l'acquisition de ces savoirs faire, la possibilité de franchir un cap dans la maîtrise des outils grâce à un recrutement nous permettent en nous appuyant sur la régression précédente de confirmer l'hypothèse 2 de notre recherche qui met en avant le rôle de la sensibilité du dirigeant à certaines dimensions de la chaîne de valeur, sur ses choix relatifs aux modalités de construction du site web.

## 5. Contributions et limites

Près de 20 ans après l'introduction des technologies web, nous avons pu montrer tout à la fois la réalité de l'utilisation et de l'appropriation des ces technologies dans les TPE du tourisme et faire ainsi apparaître des zones d'ombre quant à la diffusion des usages malgré l'intensité de la concurrence dans ce secteur. Il apparaît donc les organismes de soutien à l'hôtellerie indépendante ne peuvent considérer que les besoins de formation et d'accompagnement sont satisfaits. Nous avons aussi mis en évidence l'existence de paliers significatifs de degré d'appropriation liés au développement de 4 des 8 dimensions de la chaîne de valeur portérienne.

Notre travail présente toutefois des limites puisque la méthode d'enquête adoptée ne permet pas de faire apparaître, les modalités du passage d'un palier à l'autre.

## 6. Conclusion

L'offre de services touristiques et hôteliers suppose un contact avec un client souvent distant, parfois étranger. Cette spécificité a conduit les hôtels de toutes catégories à s'intéresser aux technologies web et à développer des sites permettant la visualisation et la commercialisation de leur offre. Toutefois, l'appropriation de ces technologies suppose des compétences spécifiques et une révision de la stratégie s'appuyant sur une appropriation des caractéristiques de l'information numérisée, comme l'ont montré les travaux de l'école sociale de la techno-

logie et les réflexions sur l'alignement stratégique. En nous focalisant sur l'hôtellerie indépendante constituée essentiellement de TPE familiales, nous avons pu mettre en évidence la variété actuelle de la structuration de leurs sites web, liée à une différence de sensibilité des acteurs aux différents aspects de cette technologie. Notre enquête a permis de faire apparaître l'existence d'un continuum entre les différentes étapes de développement des sites qui s'appuie sur l'appropriation graduelle des opportunités offertes par la numérisation de l'information et sans doute la pression concurrentielle qu'exercent les différentes formes d'hébergement et les structures concentrées de commercialisation. Afin de compléter et d'approfondir les résultats de cette étude statistique, une deuxième phase d'analyse qualitative est en cours de réalisation. Elle consiste à effectuer une dizaine d'entretiens approfondis auprès de divers professionnels du tourisme pour discerner, au sein du continuum mis en évidence, les modalités du passage d'un niveau de développement de site à un autre.

## 7. Références

- Aldebert B., 2008, « Les technologies de l'information et de la communication : un outil stratégique pour les petites entreprises? », *Revue Management et Sciences Sociales*, n°5, p.11-30
- Aldebert B., 2006, «Technologie de l'Information et de la Communication et Innovation : Application à l'industrie du Tourisme», Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nice et publiée aux Editions Universitaires Européenne en 2010, pp. 396
- Autissier D., 2000, Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services. *XXI nième congrès de l'Association Française de Comptabilité, Angers (France)*.
- Autissier, D. et F. Wacheux (2001). *Structuration et management des organisations: gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Editions L'Harmattan
- Bakos JY, Treacy ME. 1986, "Information technology and corporate strategy: a research perspective", *MIS Quarterly*, 10, 2, June
- Barley S. R., 1986, « Technology as an occasion for structuring: evidence from observation of CT Scanners and the social order of radiology departments », *Administrative Science Quarterly*, 31, (78-108).
- Bigot et Croute, 2010, « *Enquête sur les conditions de vie et les aspirations des français* », Rapport n°269, réalisé à la demande du ministère de l'industrie
- Boulesnane S, Bouzidi L, Zaidi Chtourou S, Durand A et Thivant E, 2009, « Etude exploratoire sur les systèmes d'information communicants et mobiles dans le secteur de l'hôtellerie : évolution de l'espace informationnel des acteurs professionnels », *Revue électronique suisse des sciences de l'information*
- Blumer H., 1969, *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 208 p.
- Bostrom R. P. et Heinen J. S., "MIS Problems and Failures: A Socio-Technical Perspective, Part I: The Causes", *Management Information Systems Quarterly*, 1-2, September 1977.
- Buhalis D., 1996, « Enhancing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Tourism Enterprises », *Electronic Markets*, Vol. 6, 1, ( 1-6).
- CREDOC n°269 décembre
- De Vaujany FX, 2008, « Strategic alignment, what else? A practice based view of IS value », *ICIS Proceedings*.
- DeSanctis, G. and Poole, S. (1994). "Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory". *Organization Science*, 5(2), 121-147.
- DGCIS, 2010, Tableau de bord des TIC dans les entreprises
- Direction du tourisme, 2007, *La commercialisation des produits touristiques, en quoi Internet change la donne ?*
- Giddens A., 1994, *Les conséquences de la modernité, L'harmattan*, Paris
- Giddens A., 1979, *Central Problems in Social Theory*, London, Mac Millan.
- Hashim, N. H., J. Murphy, et al. "Website and email adoption by Malaysian hotels." *International Journal of Hospitality Management In Press*, Corrected Proof.
- INSEE Première n° 1227, 2009
- INSEE Première, n°1213, 2008 : Entreprises d'hébergement touristique
- Joas H, 1999, *La créativité de l'agir*, Cerf, Paris
- Jones,P. (1999). "Yield Management in UK Hotels: A Systems Analysis." *The Journal of the Operational Research Society* Vol. 50(No. 11): pp. 1111-1119.
- Julien P-A. et Marchesnay M, 1996, *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica.
- Kalika M., 2000, « Franchise et culture managériale », Crepa-Université de Paris IX-Dauphine, Fédération Française de Franchise.
- Keen, P. G. W. and M. S. Scott Morton ,1978, *Decision support systems : an organizational perspective*. Reading, Mass., Addison-Wesley Pub. Co.
- Khemthong, S. et L. M. Roberts (2006). "Adoption of internet and web technology for hotel marketing: a study of hotels in Thailand." *Journal of Business Systems, Governance and Ethics* 1(2): 47-60.

- Kling R., 1980, « Social Analyses of Computing: Theoretical Perspectives in Recent Empirical Research », *Computing Surveys*, Mars, 12, 1, (61-110).
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W., 1967, *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation, traduit de l'américain*, Paris, Editions d'Organisation.
- Lefebvre E. et Lefebvre L., 1996, *Information and Telecommunication technologies. The Impact of their Adoption on Small and Medium-sized Enterprises*, CRDI, 140 p.
- Lévy J., 2000, « Impacts et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprises », *Revue française de marketing*, pp13-28
- Levy, M., et al. (2002). "The Dynamics of SME Information Systems." *Small Business Economics*, Vol. 19 (Issue 4), p341.
- Luu, A. D. (2008). *Résultats issus de l'enquête "ICT Usages by Enterprises". Luxembourg et comparaisons européennes (période 2001-2007)*.
- Madrid C et Monnoyer MC, 2005, *La dimension numérique dans la stratégie commerciale*, Ed L'harmattan, Paris,
- Malone T. W., Grant K. R., FA Turbak F.A., Brobst S.A. et Cohen M.D., 1987, « Intelligent Information-Sharing Systems », *Communications of the ACM*, 30, 5, (390-402).
- Martin L et Penard T, 2005, « Investing in a web site : A top dog or a ressource-based strategy for firms », *Communications et strategies*, n°59, 3rd quarter.
- Minzberg H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris.
- Monnoyer, MC, 2010, « Numérisation et internationalisation des PME de services, des sources nouvelles de création de valeur », Actes du congrès AIM, CDRom
- Monnoyer M.C, Madrid C, 2000, « Les composantes servicielles des systèmes d'offre électronique », in *Nouvelle économie des services et innovation* sous la direction de F.Gallouj et F. Djellal, p 21-42, L'harmattan, Paris
- Morrison A. M., Taylor J. S., Morrison A. J. et Morrison A. D., 1999, « Marketing small hotels on the World Wide Web », *Information Technology and Tourism*, 2,2, (97-113).
- Orlikowsky W.J., 1992, « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, Vol. 3, 3, August, (398-427).
- Orlikowsky W, 2000, Using technology and constructing structures : a practice lens for studying technology in organizations, *Organization Science*, vol 11 n°4, juillet –aout p 404-428
- Pasmore W.A., 1988, *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective*, Wiley, New York.
- Pignier N et B.Drouillat, (2009), *Le webdesign : sociale expérience des interfaces web*, Hermès, Paris
- Pinch, T.J. et W.E. Bijker, 1984, "The Social Construction of Facts and Artefacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other." *Social Studies of Science* 14: 399-441
- Pinfield L. T., 1986, « A field evaluation of perspectives on organizational decision making », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, (365-388).
- Porter M.E. and Millar V.E., 1985, « How information gives you competitive advantage », *Harvard Business Review*, Vol. 64, 4, (149-160).
- Porter M.E., 1985, *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
- Raymond L. et Blili S., 1997, Adopting EDI in a Network Organisation : the Case of Subcontracting SMES", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.3, 3, (165-175).
- Reichers A. E., 1987, « An interactionist perspective on newcomer socialization rates », *Academy of Management Review*, 12, 2.
- Salancik G. et Pfeffer J., 1978, *The External Control of Organizations : a Ressource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row, 300p
- Scaglione, M., R. Schegg, et al. (2009). "Website adoption and sales performance in Valais' hospitality industry." *Technovation* 29(9): 625-631.
- Seck, A. M. (2007). « L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal » *actes de la conférence du RESER*, Tampere (Finlande).www.reser.net et CDRom
- Teecce D. J., et al. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.
- Teo, T. S. H. et Y. Pian (2004). "A model for Web adoption." *Information & Management* 41(4): 457-468.
- Torres O., 1998, *PME – de nouvelles approches*, Paris, Economica.
- Walther J. B., 1992, Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective. *Communication Research*, 19, (52-90).
- Wernerfelt, 1984, 1995
- Werthner H. et Klein S., 2004, « Mobil challenges for travel and tourism », Europe, Conference on Information Systems.
- Zrelli, 2008, Le yield management, entre rentabilité et orientation relationnelle. *Journée Rochelaise de Re-*

*cherche sur le Tourisme - 14 mars 2008 - Groupe  
Sup de Co La Rochelle.*

## Annexe 1 : tableaux croisés

### Gestion\_RH \* Niveau du Site web

Tableau croisé

% compris dans Gestion\_RH

		Niveau du Site web				Total
		1	2	3	4	
Gestion_RH	1	16.7%	16.7%	33.3%	33.3%	100.0%
	3	17.0%	3.8%	49.1%	30.2%	100.0%
	4	20.3%	7.0%	49.2%	23.4%	100.0%
	5	7.6%	3.8%	50.6%	38.0%	100.0%
Total		15.8%	5.6%	49.2%	29.3%	100.0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11.520 <sup>a</sup>	9	.242

a. 6 cellules (37.5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de .34.

### Communication \* Niveau du Site web

Tableau croisé

% compris dans Communication

		Niveau du Site web				Total
		1	2	3	4	
Communication	2			100.0%		100.0%
	3	37.5%	25.0%	37.5%		100.0%
	4	22.7%	5.5%	47.3%	24.5%	100.0%
	5	9.5%	4.8%	51.0%	34.7%	100.0%
Total		15.8%	5.6%	49.2%	29.3%	100.0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	21.005 <sup>a</sup>	9	.013

a. 8 cellules (50.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de .06.

## Production \* Niveau du Site web

Tableau croisé

% compris dans Production

		Niveau du Site web				Total
		1	2	3	4	
Production	1	20.0%		60.0%	20.0%	100.0%
	2	20.9%	9.3%	48.8%	20.9%	100.0%
	3	29.2%	6.9%	43.1%	20.8%	100.0%
	4	10.6%	5.3%	52.1%	31.9%	100.0%
	5	1.9%	1.9%	51.9%	44.2%	100.0%
Total		15.8%	5.6%	49.2%	29.3%	100.0%

Test du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	27.682 <sup>a</sup>	12	.006

a. 7 cellules (35.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de .28.

## Annexe 3 : le modèle et résultat de l'Anova

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
5	.462 <sup>e</sup>	.213	.201	.884	-.002	.741	1	260	.390

e. Valeurs prédites : (constantes), Logistique, Service, Communication, SI

ANOVA<sup>f</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
5 Régression	55.356	4	13.839	17.707	.000 <sup>e</sup>
Résidu	203.986	261	.782		
Total	259.342	265			

e. Valeurs prédites : (constantes), Logistique, Service, Communication, SI

f. Variable dépendante : Niveau\_SW